

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КАК МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность  
очной формы обучения, группы 06001312  
Гончаровой Натальи Владимировны

Научный руководитель  
к.э.н., доц. Дынников Е.А.

Рецензент  
Генеральный директор  
Овчаров О.Н.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАК МЕХАНИЗМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1. Сущность и основное содержание конкурентоспособности.....	7
1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.....	16
1.3. Роль конкурентоспособности в экономической безопасности предприятия.....	26
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МЕБЕЛЬТОРГ».....	39
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	39
2.2. Анализ экономической безопасности организации.....	50
2.3. Оценка влияния конкурентоспособности на экономическую безопасность предприятия.....	66
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОС- ПОСОБНОСТИ КАК МЕХАНИЗМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МЕБЕЛЬТОРГ».....	79
3.1. Основные положения проекта.....	79
3.2. Определение затрат на реализацию проекта. Расчет и экономическое обоснование.....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	103

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	107
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	112

## ВВЕДЕНИЕ

В современных рыночных условиях хозяйствования понятие «конкурентоспособность предприятия» является рыночным, многофакторным и междисциплинарным. Оно исходит из конкуренции и проявляется в конкурентных преимуществах предприятия. Конкуренция - экономическое соперничество обособленных товаропроизводителей за долю рынка. Конкуренция является главным элементом рыночного механизма регулирования спроса и предложения товаров, выступает как форма социально-экономических отношений и взаимодействия рыночных субъектов хозяйствования в процессе производства, приложения труда и капитала, купли и продажи товаров. Исходными средствами конкуренции являются цена и качество товара, соотношение цены и качества, сервис, престижность, торговая марка предприятия.

Конкурентоспособность предприятия – это его способность производить и реализовывать на рынке востребуемый товар или услугу. Конкурентоспособность предприятия определяется его конкурентными преимуществами по отношению к конкурентам на конкретном рынке (внутреннем или внешнем), которые проявляются в процессе конкуренции предприятий на рынках (где они позиционируют свой товар или производственные, интеллектуальные, информационные ресурсы).

В современных условиях процесс успешного функционирования и экономического развития российских предприятий во многом зависит от совершенствования их деятельности в области обеспечения экономической

безопасности. Экономическая безопасность предприятия – это состояние защищенности жизненно важных интересов предприятия от внутренних и внешних угроз, формируемое руководством и коллективом предприятия путем реализации мероприятий правового, экономического, организационного, инженерно-технического и социально-психологического направлений.

В определении экономической безопасности предприятия главное то, что: состояние защищенности имеет динамический характер; внутренние угрозы не менее опасны, чем внешние; система экономической безопасности предприятия должна взаимодействовать на правовой основе с государственной системой обеспечения безопасности. Экономическая безопасность предприятия обеспечивается действенностью нормативных, организационных и материальных гарантий выявления, предупреждения и пресечения посягательств на порядок управления и законные права предприятия, его имущество, интеллектуальную собственность, благоприятную финансово-коммерческую конъюнктуру, устойчивость хозяйственных связей, социально-психологическую обстановку, производственную дисциплину, технологическое лидерство, научные достижения и охраняемую информацию.

На основании рассмотренного выше отметим, что актуальность выбранной темы заключается в том, что в современных рыночных условиях хозяйствования экономическая безопасность и конкурентоспособность находятся в постоянном взаимодействии. И экономическая безопасность, и конкурентоспособность – характеристики национального хозяйственного комплекса и его составных частей. Однако если конкурентоспособность – одновременно и цель, и мегаиндикатор степени развития национального хозяйственного комплекса. и его составных частей, то экономическая безопасность представляет собой условие его существования и развития. Иными словами, достаточный уровень экономической безопасности может достигаться с помощью экономических методов, но, будучи необходимым

условием существования национального хозяйственного комплекса как системы, его достижение может быть обусловлено использованием и неэкономических методов - путем прямого вмешательства государства. Наиболее приемлема ситуация, когда факторы микро- и макроуровня, являющиеся одновременно критериями конкурентоспособности и экономической безопасности, создают высокую конкурентоспособность национального хозяйственного комплекса и его составных элементов, формирующую достаточный уровень экономической безопасности. Применительно к экономической сфере под конкурентоспособностью понимают обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования. Все многообразие конкурентных отношений осуществляется на трех уровнях: микро - конкретные виды продукции, производства, предприятия; мезо - отрасли, отраслевые корпоративные объединения предприятий и фирмы горизонтального типа интеграции; макро - народнохозяйственные комплексы межотраслевого типа интеграции. Конкурентоспособность на микро-, мезо- и макроуровнях влияет друг на друга. Эта тесная взаимосвязь проявляется в характере проводимой внешней и внутренней политики и в стратегиях развития компаний. Непосредственно, конкурентоспособность является одним из главных механизмов обеспечения экономической безопасности предприятия любой отрасли.

Цель выпускной квалификационной работы – изучить конкурентоспособность как механизм обеспечения экономической безопасности предприятия.

Задачи представленной работы:

- изучить сущность и основное содержание конкурентоспособности;
- определить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия;
- рассмотреть роль конкурентоспособности в экономической безопасности предприятия;

- проанализировать систему экономической безопасности предприятия ООО «Мебельторг»;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику предприятия;
- провести оценку влияния конкурентоспособности на экономическую безопасность предприятия;
- разработать проект повышения конкурентоспособности как механизма обеспечения экономической безопасности предприятия ООО «Мебельторг»: представить основные положения проекта; определить затраты на реализацию проекта.

Объект выпускной квалификационной работы – предприятие ООО «Мебельторг».

Предмет квалификационной работы – процессы, возникающие в рамках изучения конкурентоспособности как механизма обеспечения экономической безопасности предприятия.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы выступают результаты исследований отечественных и зарубежных авторов, материалы семинаров и конференций. Наиболее известными исследователями в данной области являлись: Д. Рикардо, Т. Питерс, Р. Уотермен, Дж. Грейсона и К. О'Делла, Р.А. Фатхутдинова, Т.Г.Философова, Ю.К. Перским, Г.Н. Бобровников, М.Г. Долинская, Соловьев Н.А., В.Я. Маштабей, Л.А. Желудкова, Р. Уотерман, В.М. Мишин, А.В. Кочетков.

Эмпирическую базу выпускной квалификационной работы составляют федеральные и региональные нормативно-правовые акты: Федеральный Закон РФ от 28 декабря 2014 г. № 390-ФЗ «О безопасности», Указ Президента Российской Федерации «Федерации Государственная стратегия экономической безопасности Российской Федерации (Основные положения)».

Структура выпускной квалификационной работы определена поставленной целью и последовательностью решения сформулированных задач. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАК МЕХАНИЗМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 1.1. Сущность и основное содержание конкурентоспособности

В экономической литературе понятие «конкурентоспособность» определяется как способность продукции, товара и услуг отвечать требованиям рынка. В свою очередь товары и услуги, обладающие определенными потребительскими свойствами и качественными параметрами, представляют собой концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, фирмы и отдельных товаропроизводителей (рис. 1.1).



### Рис. 1.1. Трактовка термина «конкурентоспособность»

Применительно к хозяйственному субъекту можно сказать, что конкурентоспособность представляет собой возможность эффективной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств.

Американский ученый М. Портер тесно увязывал конкурентоспособность с товаропроизводителями и наличием или отсутствием конкретного преимущества на уровне издержек. По его мнению, конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов. Понятие «конкурентоспособность» в процессе развития мировой экономики, затоваривания рынка и усиления конкуренции между производителями товаров и услуг, стало ключевым словом наряду с понятием «эффективность», а проблема достижения конкурентных преимуществ - одной из главных в деловой, управленческой, экономической и политической жизни.

Методологические основы конкурентоспособности как категории заложили такие основоположники экономической науки как: А. Смит, К. Маркс, Ф. Энгельс, Дж. Кейнс и другие. Поведенческий подход стал первым подходом к определению конкуренции.

А. Смит (1723-1790) – один из первых исследователей конкуренции в экономической теории – шотландский экономист, чьи труды сформировали основу классической экономической теории. В его трудах конкуренция в основном рассматривается как конкуренция цены и качества, т.е. в основных и простейших ее формах. Конкурентоспособность, по А. Смицу, - это, прежде всего, способность производить тот или иной товар с наименьшими издержками и соответственно предлагать его рынку по наименьшей цене.

Дальнейшее исследование конкуренции и конкурентных преимуществ



предпринял Д. Рикардо (1772-1823) – английский экономист, который заложил основы трудовой теории стоимости. Он исследовал международный аспект конкурентных преимуществ. Предметом его исследований были условия, при которых странам становится выгодным вести торговлю друг с другом. Основным выводом Д. Рикардо было то, что к международной торговле приводят не столько абсолютные преимущества в условиях производства, сколько относительное соотношение издержек производства товаров внутри стран.

По мере развития экономической науки, в трактовку данного понятия периодически вносились изменения, дополнения и уточнения.

Углубили понимание конкурентоспособности и расширили о ней представление Т. Питерс и Р. Уотермен, которые старательно изучали опыт работы многих образцовых компаний, однако мир меняется так быстро, что данное понятие эволюционирует вместе с развитием форм и видов современного бизнеса также с высокой скоростью. Развитию теоретических основ конкурентоспособности посвящены также работы Дж. Грейсона и К. О'Делла («Американский менеджмент на пороге XX века») [4, С. 203]. В настоящее время зарубежных работ по данной теме великое множество, но все они, так или иначе, основываются на методологии, заложенной вышеупомянутыми авторами.

В современном мире конкурентоспособность стала одним из ключевых понятий, которое определяет успешность хозяйствующего субъекта на внешнем рынке, однако современная мировая экономическая наука до сих пор не дала как единой общепринятой трактовки содержания категории «конкурентоспособность», так и единого общепринятого подхода к методам ее оценки и формирования.

Подчеркнем, что с развитием научно-технического прогресса требования потребителей к качеству товаров и услуг постоянно растут, а по мере роста предприятий и выхода их на новые рынки конкуренция становится все более ожесточенной. Сама же конкуренция является

неотъемлемым рыночным механизмом, двигателем прогресса и экономического роста. Оценку конкурентоспособности предприятия на рынке покупатель осуществляет опосредованно через предпочтение (конкурентоспособность) товаров данного товаропроизводителя по отношению к конкурентам.

По мнению Р.А. Фатхутдинова, конкурентоспособность синтезирует в себе всеобщее качество, ресурсоемкость товаров на всех стадиях их жизненного цикла, имидж, правовую надежность, оперативность и организованность государственных органов управления, изготовителей, торговой и сервисной организаций. Упустив хотя бы одну из перечисленных составляющих, невозможно продать свой товар и удовлетворить как потребности потребителей, так и собственные нужды. Для успеха в конкурентной борьбе предприятия стремятся достичь превосходства в своей отрасли, чтобы опередить конкурентов и завоевать долю рынка. Из этого следует, что предприятию необходимо производить такие товары (оказывать услуги), производство которых будет недоступно для конкурентов на протяжении нескольких лет. Предприятия, добившиеся успеха в создании и реализации инновационных товаров, все чаще являются монополистами, в результате чего они захватывают рынок и получают прибыль за счет снижения своих издержек в долгосрочной перспективе. Т.Г.Философова выделяет несколько уровней конкурентоспособности, которые можно представить в виде пирамиды (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Пирамида конкурентоспособности

Так, конкурентоспособность предприятия будет складываться из конкурентоспособности каждого товара, произведенного им. Каждое предприятие, входя в какую-либо отрасль, формирует конкурентоспособность экономики и страны в целом, что особенно важно для России в условиях вступления в ВТО. Однако по данным Мирового экономического форума (World Economic Forum), делающего ежегодный Отчет о глобальной конкуренции (The Competitiveness Report), Россия занимает лишь 66 место из 142 стран по уровню конкуренции на глобальном рынке.

Западные страны, завоевывающие иностранных потребителей, уже давно поняли, как сделать товар конкурентоспособным. Они сформировали свою политику, направленную на инновации, предоставляя предприятиям, занимающимся разработкой инновационных товаров (работ, услуг) налоговые льготы в виде ускоренной амортизации нематериальных активов и оборудования; перенос накопленных льгот на длительный период времени; создание центров поддержки инновационной деятельности. Ярким примером

может стать Финляндия, занимающая лидирующие позиции в рейтинге Европейского Табло Инноваций (European Innovation Scoreboard) [5], который проводится ежегодно среди 27 стран Евросоюза. В Финляндии работает Государственный совет по науке и технологиям, который курируется премьер-министром страны. В дополнение к Совету функционируют Академия Финляндии, «Ситра» (Национальный фонд исследований и развития), отвечающий за основные направления инновационной политики государства, и «Текес» (Центр развития технологий), осуществляющий финансирование прикладных исследований и научных разработок. Деятельность по созданию этих институтов («Ситра» и «Текес») направлена на содействие государственно-частному партнерству.

Отметим, что по уровню развития инноваций Россия также отстает от передовых стран: доля расходов на НИОКР в ВВП России по-прежнему составила 1%, в то время как в США – 2,7 %, в Японии – 3,3% [6]. Необходимо помнить, что все предприятия, осуществляя свою деятельность, находятся не в изоляции, а в тесном взаимодействии с другими объектами экономики. Поэтому и рассматривать инновационную деятельность предприятий следует во взаимосвязи с объектами экономической системы. На основе межуровневого подхода, предложенного профессором Ю.К. Перским, представим иерархию экономической системы в виде треугольника (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Субъекты уровней иерархии

Совместив субъекты уровней иерархии с пирамидой конкурентоспособности, мы видим, что между ними существует взаимосвязь т.е., например, для достижения высокой конкурентоспособности страны на мировой арене (уровень государства) требуется создание большого количества конкурентоспособных товаров, в которых нуждается общество. Мы согласны с мнением многих ученых, что повышение уровня конкурентоспособности отечественной продукции возможно благодаря развитию инновационной деятельности, которой необходимо управлять не только на уровне предприятий, создавая центры инноваций, но и на уровне государства, оказывая существенную поддержку таким предприятиям.

Подчеркнем, что в российскую экономику понятие «конкурентоспособность» пришло вместе с развитием рыночных отношений, заменив понятие «социалистическое соревнование», используемое в плановой экономике для описания процесса конкурентной борьбы. Одной из первых книг на тему конкурентоспособности была книга «Конкурентоспособность российской промышленности», выпущенная Экспертным институтом и Торгово-промышленной палатой Российской Федерации в 1996 году. С тех пор слово конкурентоспособность можно видеть и слышать каждый день в средствах массовой информации, на конференциях, симпозиумах, совещаниях.

Исследованию сущности категории «конкурентоспособность» посвящены работы таких современных авторов, как Г.Н. Бобровников, М.Г. Долинская, Соловьев Н.А., В.Я. Маштабей, Л.А. Желудкова, Р. Уотерман, В.М. Мишин, А.В. Кочетков.

В настоящее время понятие «конкурентоспособность» чаще всего используется в системе маркетинга, как области деятельности, направленной на достижение конкурентных преимуществ. Из зарубежных авторов к классикам данного направления можно отнести, прежде всего, П. Дракера, Ф. Котлера, Дж. Эванса, и Б. Бермана. Российскую научную школу в

настоящее время представляет достаточно много авторов, исследующих наиболее глубоко аспекты конкурентоспособности в маркетинговой деятельности, из которых можно отметить работы Г.Г. Абрамишвили, И.Н. Герчиковой, Е.Н. Голубковой, В.Д. Секерина, Н.Е. Капустиной, А.Н. Яровикова и других [19, С. 20].

С учетом всего вышеперечисленного можно сформулировать следующее определение: конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика предприятия, которая характеризует его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Отметим, что экономические аспекты конкурентоспособности отражаются в двух понятиях: конкурентоспособность отдельного товара, конкурентоспособность фирмы.

Конкурентоспособность товара характеризуется совокупностью качественных и стоимостных показателей произведенных изделий, которые обеспечивают удовлетворение конкретной потребности покупателя (потребителя) (рис. 1.4).

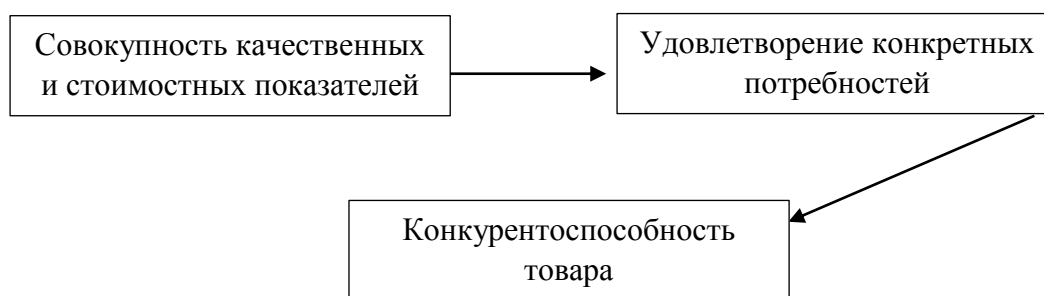


Рис. 1.4. Интерпретация конкурентоспособности товара

Следовательно, на рынке товаров конкурентным является товар, который обладает комплексом потребительских и стоимостных свойств, которые обеспечивают ему коммерческий успех, позволяют быть прибыльно

обменным на деньги в условиях широкого предложения к обмену других товаров-аналогов. То есть конкурентоспособными являются только новые виды товаров, которые не имеют аналогов на рынке. Данное представление о сущности и содержании понятия «конкурентоспособность» применимо к конкретному рыночному товару сельскохозяйственного назначения.

Конкурентоспособность товара зависит от возможностей конкретного товаропроизводителя производить конкурентоспособный товар, потребительские и качественные характеристики которого в сравнении с товарами-аналогами определяют его рыночный успех как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Она определяется рядом факторов, важнейшие из которых — издержки производства, производительность и интенсивность труда, которые оказывают влияние на цену и качество изделий.

Товарная конкурентоспособность на мировом рынке зависит, прежде всего, от производительности труда. В настоящее время на первый план конкурентоспособности продукции выходят такие важнейшие факторы, как:

- качество товара;
- новизна;
- наукоёмкость;
- трудоемкость;
- энергоемкость.

Конкуренция как стимул и мерило эффективности рыночного хозяйства предполагает свободный рынок с соответствующим ценообразованием. Большинство стран мира обеспечивают повышение конкурентоспособности товаров за счет использования инноваций, разработки высокотехнологичных продуктов, создание которых невозможно без развития научно-технического потенциала.

В процессе функционирования товаропроизводители, объединенные в разного рода компании и фирмы, поставлены перед необходимостью

обеспечивать их конкурентоспособность, в том числе и международную. К важнейшим факторам фирменной конкурентоспособности следует отнести:

- рентабельность производства;
- характер инновационной деятельности;
- уровень производительности труда;
- эффективность стратегического развития и управления фирмой или предприятием;
- способность адаптироваться и быстро реагировать на меняющиеся условия и требования рынка.

Таким образом, чем шире у фирмы набор конкурентных преимуществ и выше их качественные характеристики, тем более благоприятные предпосылки оно имеет для успешной деятельности на мировом рынке. В современной борьбе за мировые рынки необходимо использовать преимущества научно-технической революции и международного разделения труда, которые реально доступны лишь крупным организационным структурам. К их числу могут относиться финансово-промышленные группы (ФПГ), создание которых преследует цель более эффективного воспроизводства и обращения финансового, промышленного и торгового капитала, его накопление, концентрацию и инвестирование в приоритетные отрасли экономики. Такие структуры призваны способствовать повышению конкурентоспособности ведущих отраслей, восстановлению хозяйственных связей и развитию экспортного потенциала страны. В целом, в перспективе могут формироваться отечественные транснациональные корпорации, которые будут более конкурентоспособны на международной арене и станут основными субъектами интеграции страны в мировую рыночную экономику.

Также следует отметить, что на конкурентоспособность предприятия оказывают влияние ряд факторов и критериев, общая характеристика которых представлена в следующем параграфе.



## 1.2. Факторы и критерии, влияющие на конкурентоспособность предприятия

В современных рыночных условиях хозяйствования существует большое количество факторов и критериев, которые оказывают влияние на конкурентоспособность предприятия. Отметим, что фактором конкурентоспособности выступает непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для того, чтобы изменить одного или нескольких критериев конкурентоспособности.

Охарактеризуем ряд факторов, которые оказывают влияние на конкурентоспособность предприятия:

- динамика масштабов долгосрочного спроса: увеличение или уменьшение долгосрочного спроса является важным фактором при принятии решений по инвестированию для увеличения производительной мощности предприятия. Подъем долгосрочного спроса привлекает новые предприятия на рынок, а падение спроса наоборот вызывает отток предприятий;

- динамика структуры спроса: эти изменения представляют собой причину изменения требований потребителя к сервису, создание новых каналов сбыта, изменение в ассортименте нового товара, обновление продукта отрасли является ключевой движущей силой – влияет на методы производства, эффективные масштабы выпуска, маркетинговые затраты, каналы распределения;

- технологические инновации: частые технологические новшества в методах производства, размер инвестиций позволяют увеличивать значение эффекта жизненного цикла товара. Это может вызывать существенные изменения в требованиях к размеру и количеству предприятий, успешно действующих на рынке (рис. 1.5);

Технологические инновации
---------------------------

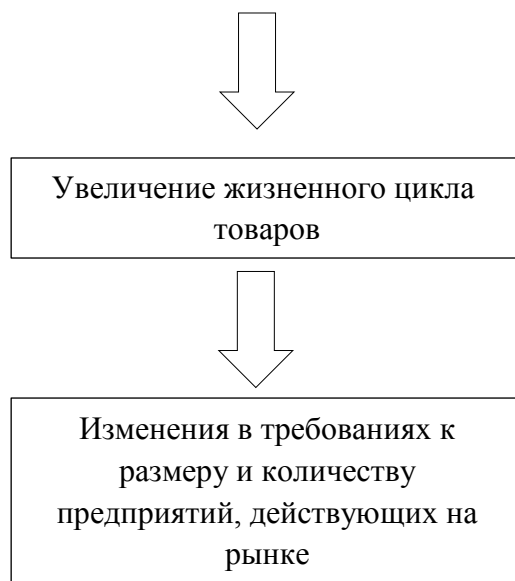


Рис. 1.5. Технологические инновации как фактор влияния на конкурентоспособность предприятия

- маркетинговые инновации: периодически фирмы предлагают рынку свою продукцию, пользуясь новыми путями и способами, стараясь увеличить покупательский интерес, подтолкнуть спрос, уменьшить затраты на единицу продукции. Таким образом, они приводят в движение новые силы, которые изменяют условия конкуренции и позиции фирм соперников;

- динамика лидерства: означает вход в конкуренцию и вход из нее крупных фирм. То есть новый раунд конкурентной борьбы: перераспределение ролей и выделение новых ключевых игроков, изменение структуры рынка;

- диффузия достижений: если новая технология становится известной соперникам, поставщикам, дистрибьюторам, потребителям, то снижаются барьеры для вхождения в отрасль;

- динамика эффективности: при появлении в отрасли новых эффективных масштабов производства, которые уменьшают издержки на

единицу продукции, крупные предприятия могут принудить другие предприятия к стратегиям «фиксированного роста»;

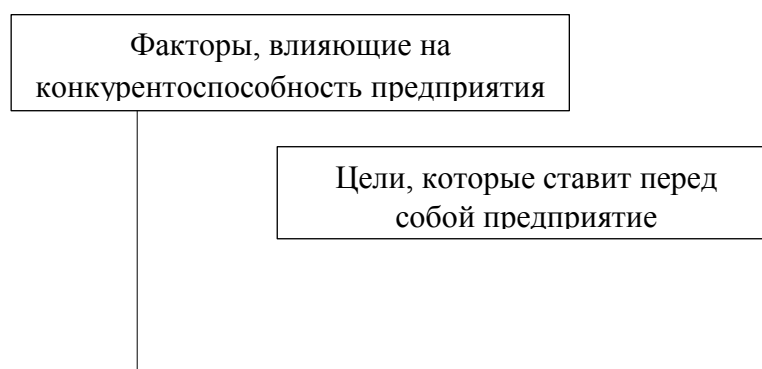
- покупательские предпочтения: зачастую растущее число покупателей решает, что товары массового потребления по низким ценам вполне удовлетворяют их вкусам и предпочтениям так же, как и товары с более высокими ценами, дающие возможность выбора;

- государственное регулирование рынка: действия государства через свои институты, включая регулирование экономических отношений, а также изменение государственной политики, могут повлиять на рынок и конкурентные условия;

- рост детерминации: означает уменьшение неопределенности и риска. Новые отрасли характеризуются большой неопределенностью сведений о потенциальных возможностях рынка.

Голубков Е.П. предлагает для проведения оценки конкурентоспособности организации использовать шестнадцать факторов ее результативной деятельности (имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др.), которые он детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности.

В работе всю совокупность факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, предлагается разделить на три группы (рис. 1.6):



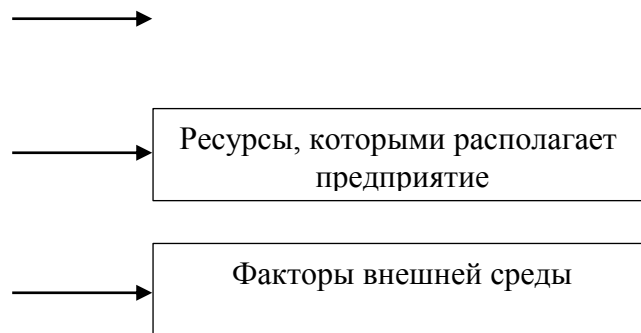


Рис. 1.6. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

В свою очередь в работе констатируется, что конкурентоспособность предприятия определяется качеством продукции, относительной ее ценой, продвижением продукции на рынки, мощностью сбытовой сети.

Предлагается также учитывать в качестве критериев, определяющих конкурентоспособность организации следующие:

- критерий, который отражает в динамике степень удовлетворения потребителя;
- временной критерий эффективности производства;
- в качестве полезного эффекта продукции часто используются комплексные показатели ее качества;
- итоговым критерием оценки конкурентоспособности как продукции, так и организации можно считать долю рынка, занимаемую данной продукцией (данной организацией) и связанные с ней показатели.

Насколько серьезной является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от двух групп факторов: барьеры для входа; ожидаемая реакция предприятия на вновь входящих в отрасль.

М. Портер отмечает существование следующих основных барьеров для входа (рис. 1.7).

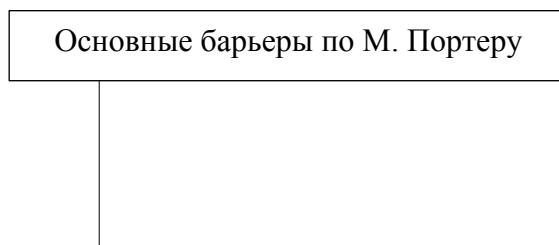




Рис. 1.7. Основные барьеры конкурентоспособности по М. Портеру

Отметим, что эффект жизненного цикла продукции характеризуется иногда достижением низких затрат на единицу, зависит от опыта производства товара и др. выгод, полученных за время освоения товара; что касается потребности в капитале, то чем больше величина требуемых инвестиций для обеспечения успешности входа на рынок, тем меньше желающих войти на этот рынок. Препятствия в виде дополнительных затрат, связаны с доступом к более дешевым источникам сырья, патенты и «ноу-хау», опыт производства, основной капитал, приобретенный по более низким (в связи с инфляцией) ценам, удобные места расположения предприятия и

т.п.; государственные меры и политика (здесь имеются в виду законодательные правила и ограничения, применяемые на данном рынке).

Ожидаемая реакция предприятий на вновь входящих в отрасль будет более агрессивной, если:

- существующие предприятия и раньше были агрессивны, защищая свои рыночные позиции;
- существующие предприятия владеют важнейшими финансовыми средствами;
- существующие предприятия имеют прочные связи с каналами распределения;
- существующие предприятия хотят и могут использовать политику уменьшения цен для сохранения своей доли на рынке;
- спрос на товар и (или) услугу растет медленно;
- для существующих предприятий уход с рынка гораздо дороже, чем борьба до конца (из-за дорогих вложений в специальное оборудование, договоров с профсоюзами, тесных связей с производством других продуктов).

Индикатором реакции предприятия является и ориентированность высшего кадрового эшелона предприятий-конкурентов, их внимание к научным исследованиям, развитию, рекламе, технологическому оснащению, их мнение о себе и о своем бизнесе.

Следует добавить, что угроза входа на рынок новых предприятий имеет тенденцию изменяться с изменением рыночных экономических условий вообще. Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от того, насколько важными являются эти составляющие затрат для покупателя (если поставки определенной группы поставщиков занимают ощутимую долю от общих затрат, то степень влияния со стороны поставщиков увеличивается).

Влияние поставщиков сильнее, если имеют место следующие факторы:

- затраты на производство играют важную роль для покупателя;
- поставщики представляют собой несколько крупных предприятий, не скованных интенсивной конкуренцией;
- продукция поставщиков дифференцирована настолько, что покупателю трудно и дорого перейти от одного поставщика к другому;
- покупатели не являются важными клиентами для предприятий-поставщиков, т.е. поставщики не замкнуты на определенную отрасль;
- поставщики не конкурируют с производителями заменителей в других отраслях;
- со стороны одного или нескольких поставщиков существует реальная угроза прямой интеграции в бизнес отрасли покупателя.
- предприятия-покупатели не проявляют склонности к интеграции в рынки поставщиков.

Сила влияния на производителей товаров, услуг и их способность вести торговлю со стороны покупателей сильнее, когда:

- потребители значимы и их немного, они покупают товар в большом количестве;
- объем потребления представляет собой значительную часть от всех продаж в отрасли;
- отрасль, поставляющая товар на рынок состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;
- товары, предлагаемые на продажу разными продавцами, относительно хорошо стандартизированы, и потребители легко могут найти альтернативный вариант покупки, стоимость их перехода к новому продавцу практически равна нулю;
- покупаемые изделия не являются важной составляющей комплектующих изделий покупателя;

- экономически выгодной для потребителя является практика приобретения комплектующих у нескольких продавцов по сравнению с прикреплением к одному продавцу.

При оценке возможностей предприятия в сравнении с конкурентами определяются такие факторы, как технические и организационные возможности повышения качества продукции и совершенствования ассортимента, также играют роль техническая оснащенность производства, особенно износ и срок службы оборудования, имидж предприятия и товаров на рынке, наличие рабочей силы и состав коллектива, размеры предприятия и его доходность, различия в практике управления предприятиями, протекционистская политика правительства по отношению к отечественным товаропроизводителям, поддержка местных органов власти, инвесторов, наличие спонсоров и т.д.

Изучаются как полезный опыт конкурента, так и их уязвимые места, ошибки, которых необходимо избежать. Источниками информации могут быть справочники фирм и о фирмах, рекламные проспекты, выставки и ярмарки, обзоры коммерческой прессы, годовые отчеты фирм, экспертная оценка, опросы и др.

На основании рассмотренного выше отметим, что всю совокупность факторов конкурентоспособности предприятия можно подразделить на внешние и внутренние. Внутренние факторы – это объективные критерии: определяют возможность фирмы по обеспечению собственной конкурентоспособности. К ним относят: финансовое положение предприятия;

эффективность оказываемых услуг; эффективность организации сбыта и продвижения услуг на рынке; эффективность организации сбыта и продвижения услуг на рынке; конкурентоспособность услуг. Внешние же факторы – это социально-экономические и организационные отношения,



позволяющие предприятию оказывать услуги, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Внутренние и внешние факторы конкурентоспособности предприятия

Поскольку конкуренты способны очень сильно влиять на выбор фирмой того или иного рынка, на котором она будет пытаться работать, следует учесть, что конкуренция бывает трех видов:

1. Функциональная конкуренция: данный вид возникает потому, что любую потребность, вообще говоря, можно удовлетворить очень различными способами. И, соответственно, все товары, обеспечивающие такое удовлетворение, являются функциональными конкурентами: находящиеся в магазине спортивных принадлежностей изделия, например, именно таковы. Функциональную конкуренцию приходится учитывать, даже если фирма является производителем поистине уникального товара [16].

2. Видовая конкуренция – следствие того, что имеются товары, предназначенные для одной и той же цели, но различающиеся каким-то важным параметром. Таковы, например, легковые 5-и местные автомобили одного класса, но с разными по возможности двигателями.

3. Предметная конкуренция – результат того, что фирмы выпускают, по сути, идентичные товары, различающиеся лишь качеством изготовления или даже одинаковые по качеству.

Далее, необходимо рассмотреть формы конкуренции в условиях монополистического производства:

1. Ценовая конкуренция происходит, как правило, путём искусственного сбивания цен на данную продукцию, работу, услугу.

2. Неценовая конкуренция проводится посредством совершенствования качества продукции, работ, услуг и условий её продажи. Повышение качества может осуществляться по двум основным направлениям:

- совершенствование технических характеристик товаров;
- улучшение приспособляемости товара к нуждам потребителей.

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены факторы и критерии, которые оказывают влияние на конкурентоспособность предприятия. Среди них: динамика масштабов долгосрочного спроса; динамика структуры спроса; технологические инновации; маркетинговые инновации; динамика лидерства; диффузия достижений; динамика эффективности; покупательские предпочтения; государственное регулирование рынка; рост детерминации. Также отмечены в качестве критериев, определяющих конкурентоспособность организации следующие показатели: критерий, который отражает в динамике степень удовлетворения потребителя; временной критерий эффективности производства; в качестве полезного эффекта продукции часто используются комплексные показатели ее качества; итоговым критерием оценки

конкурентоспособности как продукции, так и организации можно считать долю рынка, занимаемую данной продукцией (данной организацией) и связанные с ней показатели. Большую роль оказывает конкурентоспособность в экономической безопасности предприятия, суть которой представлена в следующем параграфе.

### 1.3. Роль конкурентоспособности в экономической безопасности предприятия

Одной из наиболее важных сфер при изучении угроз национальной безопасности является экономическая сфера. Изучение экономической безопасности всех субъектов предпринимательской и других видов деятельности приобретает решающее значения для благоприятного развития государства.

Категория «экономическая безопасность» сравнительно недавно появилась в понятийном аппарате экономической науки. Как всякое новое понятие она ещё не имеет общепризнанного толкования. Применительно к предприятию её рассматривают как интегральную оценку ресурсного потенциала и степени защищённости предприятия от отрицательного действия внешней среды. В ней находят отражение, как элементы диагностики текущего состояния, так и прогноз будущих рисков и угроз.

Одно из разных толкований понятия экономической безопасности есть следующие. А.Г. Шаваев считает, что экономическая безопасность предприятия - это положение наиболее эффективного использования ресурсов для предотвращения угроз и обеспечение стабильного функционирования предприятия на настоящее время и в будущем.

Экономическая безопасность предприятий отрасли АПК, на взгляд А.Г. Светлакова, есть комплекс экономических, социальных, правовых и экологических условий для функционирования, развития и достижения

конкурентоспособности отрасли с обеспечением необходимого уровня жизнедеятельности и материальным стимулированием собственных товаропроизводителей.

Таким образом, экономическая безопасность предприятия предусматривает стойкое развитие, то есть сбалансированное и непрерывное, что достигается с помощью использования всех видов ресурсов и предпринимательских возможностей, при которых гарантируется наиболее эффективное их использование для стабильного функционирования и динамического научно-технического и социального развития, предотвращения внутренних угроз.

Основными составляющими экономической безопасности предприятия являются: ресурсная, технико-технологическая, финансовая, социальная безопасность. Каждая из составляющих оценивается с помощью ряда качественных или количественных показателей-индикаторов. Экономическая безопасность, хотя и может считаться интуитивно понимаемой категорией, количественное выражение для неё пока что не найдено. Определённые шаги в этом направлении сделаны в работе, авторы которой предлагают рассчитывать показатель уровня экономической безопасности на основе экспертных оценок. Оценка уровня экономической безопасности является отправным пунктом стратегического планирования, показателем инвестиционной привлекательности и надёжности предприятия, характеристикой его жизнеспособности. Особенно она важна в «проблемных» отраслях, переживающих кризис.

При оценке экономической безопасности ряд положений оценки пересекается с отдельными видами деятельности предприятия. Это касается, прежде всего, формулирования стратегических интересов предприятия и их количественной интерпретации. Эти положения оценки экономической безопасности затрагивают область стратегического управления

предприятием, и если на предприятии разработаны и приняты к реализации соответствующие функциональные стратегии (инновационная, ресурсная, инвестиционная, маркетинговая), то их цели должны корреспондироваться с формулировкой стратегических интересов предприятия в рассматриваемой функциональной области деятельности, а показатели, характеризующие цели стратегии, должны соответствовать количественной оценке стратегических интересов предприятия.

Установление такого соответствия является очень важным, поскольку именно с его помощью обеспечивается единство методической базы организации управления предприятием. В своих работах Н.П. Фокина для обеспечения единого подхода к оценке степени соблюдения интересов предприятия находит необходимость обеспечить единство характера используемых значений показателей, т.е. выбрать вид показателей — фактические или плановые. Эти виды показателей имеют разный статус достоверности.

Фактические показатели характеризуются самым высоким уровнем достоверности, поскольку они фиксируют результаты уже прошедших процессов производства и реализации продукции. Менее высокий уровень достоверности имеют плановые показатели ввиду их природы — они отражают предполагаемое состояние предприятия и предполагаемые результаты его деятельности. Наконец, наименьший уровень достоверности принадлежит показателям количественной оценки интересов предприятия, поскольку они характеризуют некие гипотетические результаты работы кооператива. К расчету этих показателей предъявляются наиболее высокие требования с точки зрения их достоверности и обоснованности, поскольку они являются базой оценки степени соблюдения интересов предприятия.

На предприятиях промышленности оценкой уровня экономической безопасности может служить рейтинг предприятия, рассчитанный по

совокупности единичных критериев. Он определяется либо как статический показатель – «мгновенная фотография» положения дел на предприятии, либо как динамический – с учётом прогнозируемого изменения единичных критериев в будущем. Рейтинг предприятия характеризует его конкурентоспособность по отношению к другим предприятиям отрасли, а сила конкурентной позиции как раз и является наилучшим показателем безопасности в условиях рынка.

В качестве базы для сравнения могут использоваться нормативные (рекомендуемые) или прогрессивные значения по группам предприятий (соответственно, максимальные для стимуляторов и минимальные для дестимуляторов). Для выбора эталона промышленные предприятия целесообразно группировать по промышленным районам, в пределах которых экономические условия примерно одинаковы. На территории России выделяют девять таких регионов: Московский, Санкт-Петербургский, Ростовский, Саратовский и другие. По ряду единичных критериев эталонами могут служить показатели зарубежных предприятий: Польши, Германии, Франции, Великобритании.

Применительно к экономической сфере под конкурентоспособностью в самом общем виде можно понимать обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования (конкурентной борьбы).

Конкурентоспособность – это понятие, которое не только более полно отражает требования рынка, но и, что особенно важно, ориентирует субъекты конкурентной борьбы на активные действия по завоеванию рыночных позиций, их удержанию, укреплению и расширению.

Конкурентоспособность – это категория, мобилизующая экономических агентов на более активную или, может быть, даже более агрессивную в позитивном смысле деятельность (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Роль конкурентоспособности в рыночных отношениях

Отметим также, что конкурентоспособность – это потенциал, способность к конкурентной борьбе. Эта способность может и не быть реализована. Она определяется набором показателей, характеризующих имеющийся в распоряжении субъекта конкурентной борьбы ресурсный (в широком смысле) потенциал. Это не результат, а способность к ведению успешной конкурентной борьбы.

Во-вторых, конкурентоспособность - это, как правило, не абсолютная характеристика ресурсного потенциала, а относительная, по отношению к какому-либо другому конкурирующему субъекту рынка (товару, фирме или стране). Это, в свою очередь, означает, что конкурентоспособным может быть и малоэффективный рыночный субъект, если другие конкурирующие субъекты еще менее эффективны. Из этого следует, что конкурентоспособность может достигаться не только путем улучшения своих собственных характеристик, но и путем использования различного рода мер по блокированию развития конкурентов, например, путем подрыва их конкурентного потенциала или срыва планов и программ повышения конкурентоспособности рыночных противников. При этом такой подрыв

нередко оказывается дешевле и эффективнее, чем разработка и реализация собственных дорогостоящих программ совершенствования технологии, обучения персонала, поиска новых путей удовлетворения покупательского спроса и пр. Кроме того, деструктивные меры нередко могут оказаться и более эффективными с позиций «очистки» конкурентного поля и на какой-то срок обеспечить устойчивые лидирующие позиции практикующей такие меры фирме или стране.

Так, конкурентоспособность практически включает понятие экономической безопасности, без обеспечения которой ни отдельная фирма, ни страна не могут в условиях современного мирового рынка достаточно длительное время сохранять рыночные позиции. Особенно важно учитывать этот фактор при оценке конкурентоспособности страны (т.е. на макроуровне), поскольку между странами практически пока еще не создано единого правового поля (оно только формируется, и притом весьма своеобразно - на основе правовых систем ведущих промышленно развитых стран). При этом уже в рамках этой новой системы идет выстраивание таких стратегических концептуальных позиций, которые нередко могут пресечь попытки потенциальных стран-конкурентов создать и укрепить собственный конкурентный плацдарм.

Таким образом, понятие конкурентоспособности фактически включает понятие эффективности и дополняется тем, что требует обеспечения экономической безопасности.

В экономической литературе уже предпринимались попытки количественной оценки уровня экономической безопасности предприятия с помощью так называемых индикаторов. Проблема заключается в том, что в настоящее время отсутствует методическая база определения индикаторов.

Неотъемлемым элементом исследования экономической безопасности предприятия является выбор ее критерия. Под критерием экономической



безопасности предприятия понимаются признак или сумма признаков, на основании которых может быть сделан вывод о том, находится ли предприятие в экономической безопасности или нет. Такой критерий должен не просто констатировать наличие экономической безопасности предприятия, но и оценивать ее уровень. Если назначение критерия будет сводиться только к констатации экономической безопасности предприятия, то в этом случае неизбежна субъективность оценки. При этом количественную оценку уровня экономической безопасности желательно было бы получить с помощью тех показателей, которые используются в планировании, учете и анализе деятельности предприятия, что является предпосылкой практического использования этой оценки.

Для этого целесообразно исследовать показатели финансовой устойчивости, безубыточности и ликвидности предприятия. В экономической литературе уже предпринимались попытки количественной оценки уровня экономической безопасности предприятия, что привело к появлению нескольких подходов к оценке уровня экономической безопасности предприятия. Так, известен индикаторный подход, при котором уровень экономической безопасности определяется с помощью так называемых индикаторов.

Индикаторы рассматриваются как пороговые значения показателей, характеризующих деятельность предприятия в различных функциональных областях, соответствующие определенному уровню экономической безопасности. Оценка экономической безопасности предприятия устанавливается по результатам сравнения (абсолютного или относительного) фактических показателей деятельности предприятия с индикаторами.

Уровень точности индикатора в этом случае является проблемой, которая заключается в том, что в настоящее время отсутствует методическая

база определения индикаторов, учитывающих особенности деятельности предприятия, обусловленные, в частности, его отраслевой принадлежностью, формой собственности, структурой капитала, существующим организационно-техническим уровнем. В случае неквалифицированного определения значения индикаторов неправильно может быть определен уровень экономической безопасности предприятия, что может повлечь за собой принятие управленческих решений, не соответствующих реальному положению дел. Индикаторный подход вполне оправдан на макроуровне, где значения индикаторов более стабильны.

Если высокоэффективное производство, торговля, финансовое или страховое дело не обеспечены необходимым уровнем защиты от конкурентов, предприятие не может считать себя конкурентоспособным. Если не выстроена система такой безопасности, то из этого следует, что конкурентные преимущества не спасут. Они непременно станут добычей конкурента. Обеспечение безопасности, как правило, исключает потерю конкурентных преимуществ или их переход от одного конкурирующего субъекта к другому. Поэтому упрощенно можно сказать, что конкурентоспособность складывается из эффективности и безопасности (рис. 1.10).

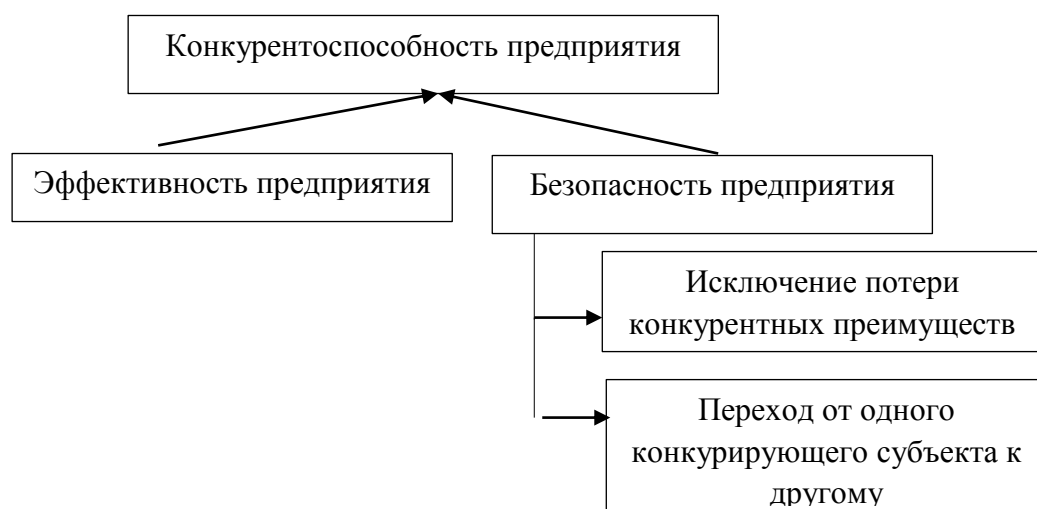


Рис. 1.10. Составляющие конкурентоспособности предприятия

На разных уровнях организации хозяйственной деятельности безопасность достигается различными способами. Сегодня в большинстве научных работ конкурентоспособность рассматривается на микро- и макроуровне. Такой подход имеет право на существование, однако в нем практически исчезает конкурентоспособность товаров - тот уровень, на котором каждый покупатель, принимая решение о покупке товара, подтверждает его конкурентоспособность практически каждый день. Можно выстроить трехуровневую систему формирования этой категории (рис. 1.11)

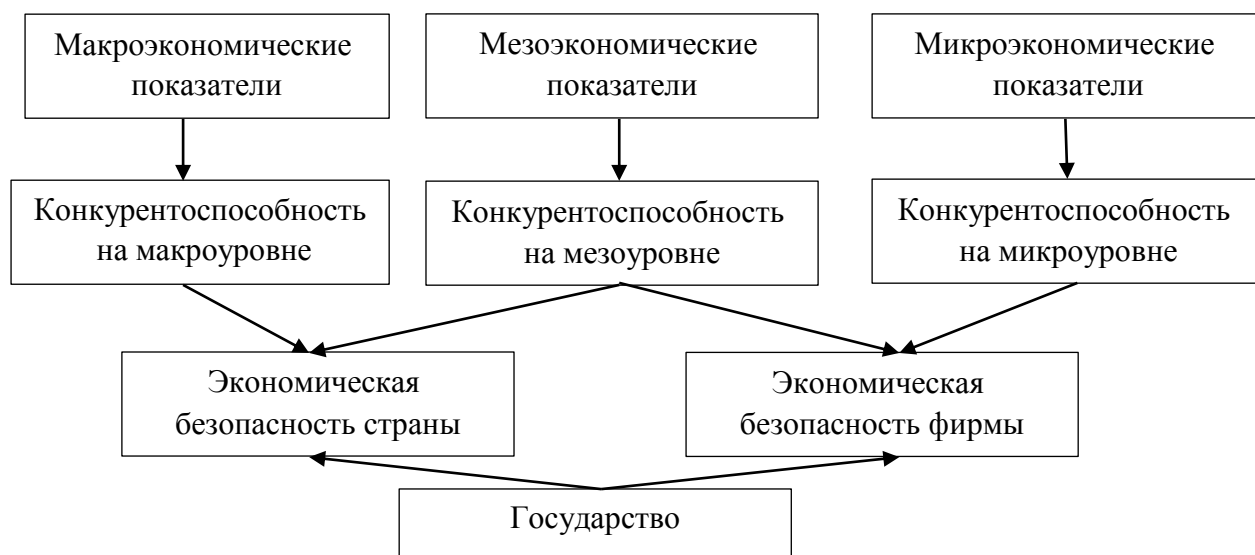


Рис. 1.11. Уровни конкурентных отношений

Рассмотрим уровни конкурентных отношений более подробно:

- 1) микроуровень - товары (конкретные виды продукции и услуг);
- 2) мезоуровень - отдельные предприятия, фирмы, их корпоративные объединения, отрасли, отраслевые комплексы;
- 3) макроуровень - национальные хозяйства отдельных стран.

Существует и иной подход к оценке уровня экономической безопасности предприятия, который может быть назван ресурсно-функциональным. В соответствии с этим подходом оценка уровня

экономической безопасности предприятия осуществляется на основе оценки состояния использования корпоративных ресурсов по специальным критериям. При этом в качестве корпоративных ресурсов рассматриваются факторы бизнеса, используемые владельцами и менеджерами предприятия для выполнения целей бизнеса.

Отметим основные пути повышения конкурентоспособности предприятия с целью повышения уровня экономической безопасности предприятия:

1. Постоянное использование нововведений.
2. Поиск новых, более совершенных форм выпускаемого товара.
3. Выпуск продукции такого качества, которое бы отвечало государственным и мировым стандартам.
4. Сбыт товаров в те же сегменты рынка, где наиболее высокие требования к качеству и сервисному обслуживанию.
5. Использование только высококачественного сырья и материалов.
6. Постоянное обучение и переподготовка кадров.
7. Повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда.
8. Проведение маркетинговых исследований рынка, с целью установления потребностей покупателей.
9. Анализ своих конкурентов, для выявления своих сильных и слабых сторон.
10. Поддержание контактов с научно–исследовательскими организациями и инвестирование научных разработок, направленных на повышение качества продукции.
11. Использование наиболее эффективных рекламных мероприятий.
12. Регистрация своего товарного знака и использование фирменных марочных изделий.

К этим трем уровням можно еще добавить гипермакроуровень, когда в качестве субъектов конкурентной борьбы выступают не отдельные страны, а объединения стран, которые предварительно договариваются проводить согласованную экономическую политику, т.е. создают совокупные конкурентные преимущества на макроуровне. Наиболее яркий пример - Евросоюз, но есть и другие – НАФТА, АСЕАН.

Совокупные конкурентные преимущества более надежны, и дело постепенно идет к тому, что конкуренция будет переходить на этот гипермакроуровень, хотя процесс этот не простой и не быстрый.

К понятию макроконкурентоспособности можно отнести и региональные хозяйственные комплексы на национальном уровне, поскольку принцип формирования их конкурентных преимуществ будет очень близок (своего рода макроуровень второго порядка). Однако здесь есть некоторые особенности связи такой макроконкурентоспособности с экономической безопасностью.

Понятие «микро» употребляется, как правило, для того, чтобы отличить малые формы экономической деятельности от крупных (макро) форм. Но для классификации и структурирования понятийной базы, описывающей такой сложный организм, как современная экономика, этого явно недостаточно.

В соответствии с выбранными уровнями анализа целесообразно различать и круг факторов, формирующих микро-, мезо- и макроконкурентоспособность. В каждом из этих направлений используются специфические подходы и методы исследования. Каждое из перечисленных понятий конкурентоспособности должно описываться своим набором показателей.

Наконец, важно выяснить, какими преимуществами могут достигаться поставленные конкурирующими субъектами цели. Можно выделить три их группы:

- 1) ресурсные – обладание ресурсами особого качества или количества (природными или приобретенными);
- 2) операционные – характеризующие степень или эффективность использования имеющихся ресурсов;
- 3) программно-стратегические – стратегия развития субъекта – носителя конкурентных преимуществ и качество этой стратегии.

В современных условиях даже отдельному продавцу, если он собирается продержаться на рынке более или менее продолжительное время, необходимо иметь хотя бы простенькую стратегию выживания в конкурентной среде. Разработка стратегии состоит из следующих трех основных элементов:

- 1) оценки позиций объекта конкурентной борьбы (в нашем случае - страны);
- 2) прогноза изменения условий конкурентной среды;
- 3) собственно разработки стратегического плана действий с вариантами реакции на различные прогнозные ситуации.

Все эти элементы сохраняют значение для любого уровня ведения конкурентной борьбы. Но чем сложнее и масштабнее субъекты этой борьбы, тем выработка стратегии становится более важной и сложной уже на начальном ее этапе - оценке конкурентных позиций. Для предприятия важны такие характеристики, как его положение в отрасли, структура отрасли, темпы ее роста и структурные изменения, оценка препятствий для вхождения в отрасль потенциальных конкурентов, степень технологической, организационной и финансово-экономической интегрированности отрасли, наличие в ней картельных соглашений и пр. Наконец, важно качественно оценить позиции фирмы как субъекта конкурентной борьбы в быстро меняющейся конкурентной среде.

Особенно важна и одновременно сложна оценка исходных позиций для страны: совокупности социально-экономических, национально-культурных и

военно-политических характеристик, способных в той или иной мере повлиять на ее конкурентные позиции в мире. Для страны особенно важна качественная оценка ее позиции как субъекта конкурентной борьбы в быстро глобализирующейся мировой экономике.

Главная задача здесь – выявление сильных и слабых сторон конкурирующего объекта. Если эта часть работы выполнена верно, она позволяет избавиться, с одной стороны, от иллюзий, а с другой - от излишних опасений.

Рост конкурентоспособности и череда побед в конкурентной борьбе в итоге ведут к образованию монополии. А монополия в рыночной экономике подавляет конкуренцию, ведет к снижению заинтересованности фирмы в развитии конкурентных преимуществ, поскольку исчезает побудительный мотив к этому - конкурент [6].

Другой аспект этой проблемы – обеспечение все той же экономической безопасности. Именно внерыночное регулирование позволяет реализовать требования экономической безопасности в хозяйственной практике страны. При этом главную роль в реализации этой функции должно играть государство.

Здесь сталкиваются с проблемой выбора между частной и государственной монополией. Многие специалисты (экономисты, юристы, не говоря уже о социологах и политологах) такого разделения не проводят и, как правило, любую монополию считают злом. Это категорически неверно, особенно в отношении государственной монополии.

Любая частная компания стремится создать монопольные условия своего существования для получения монопольной сверхприбыли. Иначе такое стремление теряет смысл. Но частная монополистическая компания, работающая под контролем государства или общественности, уже оказывается в условиях ограничения в получении монопольной прибыли.

Тем более это относится к государственной монополии. Государство, беря в руки монопольное право установления цен, одновременно берет на себя и ответственность перед населением страны за справедливое использование этого права, т.е. ту ответственность, которой начисто лишена частная монополистическая фирма.

Таким образом, в данном параграфе была рассмотрена роль конкурентоспособности в экономической безопасности предприятия. Было отмечено, что экономическая безопасность предприятия – это положение наиболее эффективного использования ресурсов для предотвращения угроз и обеспечение стабильного функционирования предприятия на настоящее время и в будущем. Также было рассмотрено понятие конкурентоспособность как потенциал, способность к конкурентной борьбе. Отметим, что эта способность может и не быть реализована. Она определяется набором показателей, характеризуют имеющийся в распоряжении субъекта конкурентной борьбы ресурсный (в широком смысле) потенциал. Это не результат, а способность к ведению успешной конкурентной борьбы.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МЕБЕЛЬТОРГ»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Фирма ООО «Мебельторг» зарегистрирована в 2006 году регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы 7 по Белгородской области. Директор предприятия Овчаров Олег Николаевич.



Юридический адрес предприятия: 308000, г. Белгород, ул. К.Трубецкого 40.

Общество с ограниченной ответственностью «Мебельторг» – это общество, учрежденное одним или несколькими лицами, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью несут риск убытков, связанный с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Представленная фирма «Мебельторг» успешно зарекомендовало себя на рынке услуг как передовое предприятие, которое обладает современной производственной базой, имеющая партнёров (рис. 2.1).

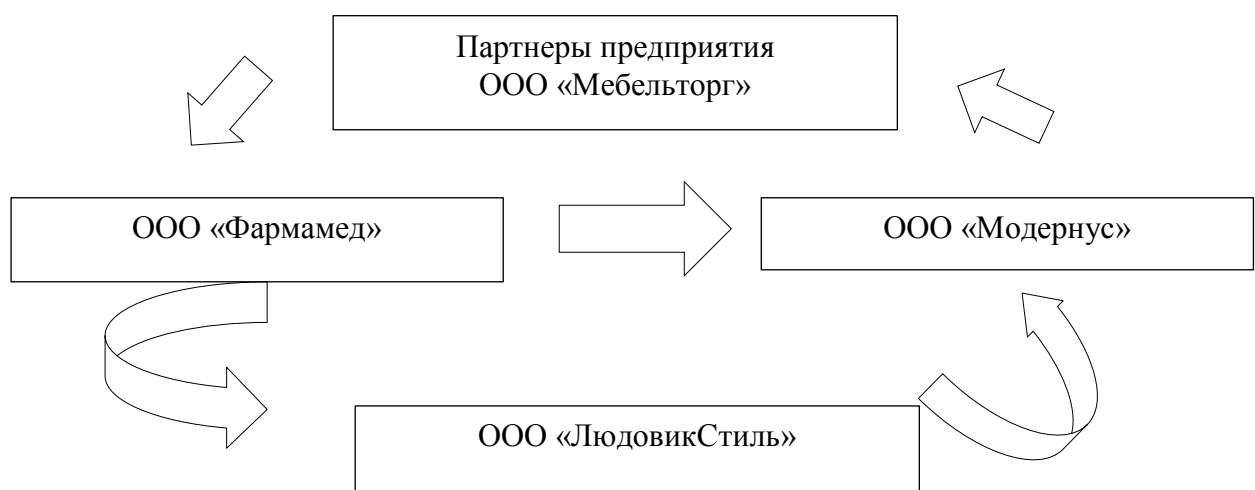


Рис. 2.1. Партнеры исследуемого предприятия ООО «Мебельторг»

Представленная фирма достойно конкурирует с представителями своей отрасли и предоставляет качественные услуги населению. ООО «Мебельторг» - юридическое лицо, которое самостоятельно ведет баланс, имеет расчетный и иные счета в учреждениях банков, как в российской, так и в иностранной валютах, имеет круглую печать, штампы, бланки со своим наименованием и символикой, а также другие реквизиты. Фирма несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Основная цель создания «Мебельторг» - удовлетворить

общественные потребности в услугах, а также извлечение прибыли в результате хозяйственной деятельности. Основные задачи предприятия ООО «Мебельторг»: поиск новых клиентов; создание круга заказчиков; работа с постоянными партнерами. Цели всегда формируются на основе прогнозов. Чем более отдаленный период времени рассматривается, тем менее точен прогноз, тем в более общей форме ставятся цели. Однако цели должны быть конкретными и преодолимыми, быть достижимыми, а также взаимно поддерживать друг друга. На рис. 2.2 представлена стратегия организации.



Рис. 2.2. Цели, задачи и стратегия ООО «Мебельторг»

ООО «Мебельторг» производит и реализует мебель нового поколения. Она не только чрезвычайно надёжна и долговечна в эксплуатации, но и отличается тщательно продуманной конструкцией и великолепным дизайном. Сплоченная команда ООО «Мебельторг» уделяет большое

внимание новым разработкам, что позволяет фирме всегда находится в авангарде и производить уникальную и качественную продукцию. Основным видом деятельности является производство и реализация мебели. Представленная фирма также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям: распиловка и строгание древесины; пропитка древесины; предоставление услуг в области лесозаготовок. На данный момент в деятельности предприятия задействовано 20 человек (рис. 2.3.).

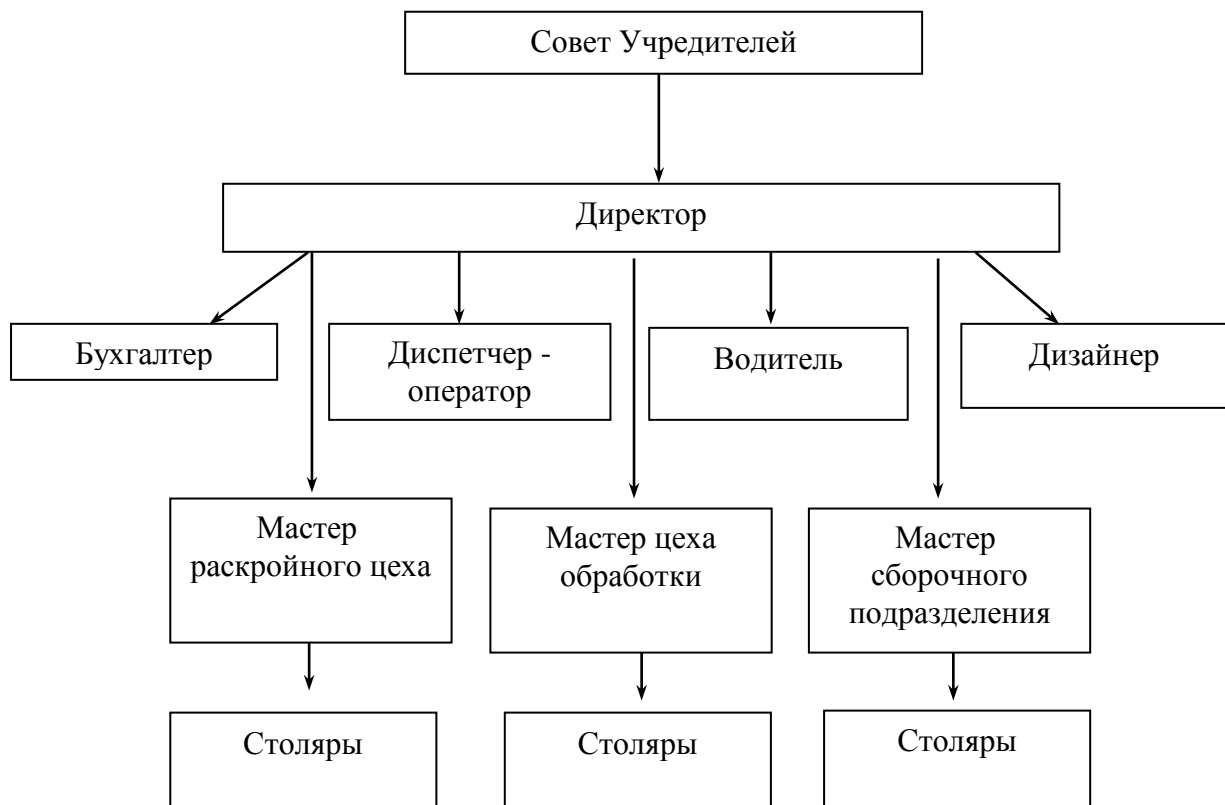


Рис. 2.3. Организационная структура ООО «Мебельторг»

Рассматриваемая фирма ООО «Мебельторг» работает на рынке около восьми лет. За это время штат сотрудников с 10 человек увеличился до 20.

Рассмотрим производственную структуру предприятия ООО «Мебельторг» в следующей таблице.

Таблица 2.1

## Производственная структура ООО «Мебельторг»

Наименование производственного подразделения	Основные функции	Общее число сотрудников, чел.
Раскройный цех	Первоначальная стадия обработки материала, раскрой и распиловка материала	3
Цех обработки и отделки	Обработка материала, сверление, хромирование, подгонка заготовок	3
Сборочное подразделение	Предварительная или окончательная сборка изделия	3

В таблице 2.2 приведено штатное расписание ООО «Мебельторг».

Таблица 2.2

## Штатное расписание ООО «Мебельторг»

Должность	Количество штатных единиц	Тарифный разряд (оклад)	Квалификационные требования
1. Директор	1	16	Высшее экономическое образование, опыт работы в данной сфере не менее 5 лет
2. Бухгалтер	1	11	Высшее экономическое образование, желательно специальность «Бухгалтерский учет». Опыт работы не менее 5 лет
3. Диспетчер	1	8	Женщина или мужчина 25-40 лет с высшим или средним специальным образованием, умение общаться по телефону, работа на ПК
4. Дизайнер	1	10	Мужчина или женщина с высшим образованием, умение работать на ПК, общаться с заказчиками
5. Водитель	2	4	Мужчина 25-35 лет с категориями вождения «В» и «С». Опыт работы не менее 3-х лет.
6. Мастер цеха	4	11	Мужчина с образованием столяра-краснодеревщика не ниже 4 разряда
7. Столяры	8	10	Мужчина со специальным образованием столяра не ниже 3 разряда
8. Сборщики- грузчики	2	7	Мужчина со средним или средним специальным образованием
ВСЕГО	20 чел.		

По нашему мнению, диспетчер предприятия ООО «Мебельторг» в полной мере соответствует профессиональным требованиям:

- знает основы психологии продаж, особенности и стратегии больших продаж;

- владеет базовыми коммуникативными процессами, умеет устанавливать контакт, техники знакомства и самопрезентации. Умеет слушать и понимать собеседника. Умеет считывать индивидуально-психологические особенности, состояние клиента и управлять процессом общения. Формирует индивидуальный стиль общения. Умеет поддерживать контакт, техники аргументации и контраргументации;

- обладает специальными профессиональными умениями, техниками управления ситуацией. Умеет быстро ориентироваться в потребностях клиента. Умеет преодолевать сопротивление и управлять поведением в конфликте;

- обладает техникой больших и малых продаж, техникой аргументированного представления продукции, техникой убеждения клиента, отстаивания своей позиции, техникой активного слушания и задавания вопросов в процессе продажи, в общении по телефону, в переговорном процессе. Техника взаимовыгодного и перспективного заключения договора, сделки.

По типу данная организационная структура является линейно-функциональной. Данный вид структуры управления является не достаточно гибким, но подходит представленной фирме, т.к. позволяет грамотно распределять полномочия для небольшого штата сотрудников. По нашему мнению, основным недостатком данной организационной структуры управления является высокая загруженность руководителя предприятия.

Одной из главных проблем выступает в компании – это постоянно появляющиеся и развивающиеся конкуренты, которые осуществляют деятельность в этой сфере, но не смотря на это, ООО «Мебельторг» рассматриваемая фирма прогнозирует и планирует дальнейшее

перспективное развитие на территории Белгорода и Белгородской области. Непосредственно на деятельность предприятия оказывают влияние конкуренты. Основными конкурентами предприятия выступают следующие фирмы: Skyline; БелКухня; Эльта. Рассмотрим в целом факторы конкуренции и их проявление (табл. 2.3)

Таблица 2.3

Факторы конкуренции ООО «Мебельторг» и их проявление

№ п/п	Факторы конкуренции	Признаки действия факторов на рынке
Ситуация в отрасли		
1	Количество и размер фирм, конкурирующих на рынке	На рынке работает группа равных по размеру и силе фирм, или имеются фирмы, значительно превосходящие анализируемое предприятие по мощности
2	Изменение платежеспособного спроса	Платежеспособный спрос на товар падает, перспектива спроса неблагоприятна
3	Степень однородности, стандартности, дифференциации товаров, предлагаемых конкурентами	Фирмы-конкуренты не специализированы по видам и товарам; их продукция принципиально не отличается; товар фирмы и товары-конкуренты практически взаимозаменяемы
4	Стандартность или различие сервиса по анализируемому товару	Набор услуг, входящих в сервис фирм-конкурентов данного рынка, в общем, идентичен
5	Затраты покупателя на переключение с одного производителя на другого	Затраты, возникающие у покупателя в связи с переходом на аналогичную продукцию другого производителя (поставщика), небольшие, поэтому вероятность перехода покупателей к конкурентам и наоборот – велика
6	Барьеры (затруднения) проникновения на рынок	Начальные затраты для работы фирмы на рынке данного товара невелики; другие рыночные и общественные условия благоприятствуют вступлению фирм на этот рынок
7	Ситуация на смежных рынках	Высокий уровень конкуренции на смежных рынках, то есть на рынках товаров с близкими технологиями и сферами применения. Существует большое количество фирм, предлагающих готовую мебель
8	Стратегии конкурирующих фирм	Отдельные фирмы проводят или готовы к проведению агрессивной политики укрепления своих позиций за счет конкурентов. В частности,

		«Золушка»
9	Привлекательность рынка данного товара	Наблюдается заметно растущий спрос, большие потенциальные возможности рынка; имеется благоприятный прогноз развития рынка

Также следует рассмотреть факторы влияния потенциальных конкурентов (табл. 2.4)

Таблица 2.4

#### Факторы конкуренции ООО «Мебельторг» и их проявление

№ п/п	Факторы конкуренции	Признаки действия факторов на рынке
Влияние потенциальных конкурентов		
1	Трудности входа на отраслевой рынок	Для входа на рынок анализируемого товара требуется небольшой капитал. Эффективный объем производства можно достичь достаточно быстро.
2	Доступ к каналам сбыта	На рынке отрасли большое число торговых посредников, слабо связанных с производителями. Создание собственных прямых каналов сбыта или привлечение имеющихся посредников к партнерству не требует значительных затрат со стороны новых фирм
3	Отраслевые преимущества	Предприятия данного рынка не обладают перед новыми конкурентами большими преимуществами, связанными с доступом к источникам сырья, патентами, капиталом,

Далее, рассмотрим основные экономические показатели деятельности фирмы ООО «Мебельторг» в табл. 2.5 на основании предоставленной бухгалтерской отчетности (приложение 1).

Таблица 2.5

#### Основные экономические показатели работы предприятия

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Отклонение (%)	
	2015	2016	2017	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
Выручка, руб.	5 984000	6 729000	7 355 000	+745000	+626000	+ 13	+9,3
Себестоимость, руб.	2 377000	2 575000	3 984000	+198000	+1 409000	+8,3	+55
Валовая прибыль	3 607000	3 704000	3 371000	+97000	-333000	+3	-9
Прибыль, руб.	3 013000	3 004000	2 658000	-9000	-346000	-0,03	-12
Чистая прибыль, руб.	3 005000	3 053000	2 798000	+48000	-255000	+2	-8,4

Фондоотдача, руб.	2,261	2,391	2,691	+0,13	+0,3	+5,8	+12,6
Фондоемкость, руб.	0,441	0,421	0,371	-0,02	-0,05	-0,5	-12
Рентабельность продаж, %	0,51	0,451	0,361	-5,71	-8,5	-11,3	-19,1
Рентабельность, %	13,4	8,61	2,51	-4,8	-6,1	-36	-71
Среднегодовая стоимость основных фондов, руб.	2 650000	2 811000	2 730000	161	-81	+6	-3

Таким образом, на основании представленной информации видно, что выручка в 2016 году увеличилась на 745000 рублей (на 13%), при этом валовая прибыль увеличилась на 97000руб. (на 3%). Чистая прибыль увеличилась на 48000 руб. (на 2%) в результате снижения затрат. В 2017 году показатель выручки возрос на 626000 руб. (на 9,3%), несмотря на то, что и показатель себестоимости вырос на 1 409000 руб. (на 55%).

Тем самым обусловлено снижение такого показателя, как валовая прибыль на 333000 руб. (на 9%), а показатель чистой прибыли снизился на 255000 руб. (на 8,4%). В 2016 году показатель фондоотдачи увеличился на 2,391 руб. по сравнению с 2015 годом, что свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов ООО «Мебельторг».

Обратный показатель фондоотдачи - показатель фондоемкости, снижение которого в 2016 году на 0,02 руб. показывает снижение стоимости основных средств на 1 руб. готовой продукции. В 2017 году по сравнению с 2016 показатель фондоемкости уменьшилась на 0,05 руб., а среднегодовая стоимость основных фондов за период 2015-2017 гг. стала меньше на 80000 руб. Представим иллюстративно тенденцию изменения себестоимости и выручки продукции за исследуемый период (рис. 2.4).



Значение показателя

Актив баланса	2015 г., руб.	2016 г., руб.	2017 г., руб.	Относительное отклонение (%)	
				2016/	2017/

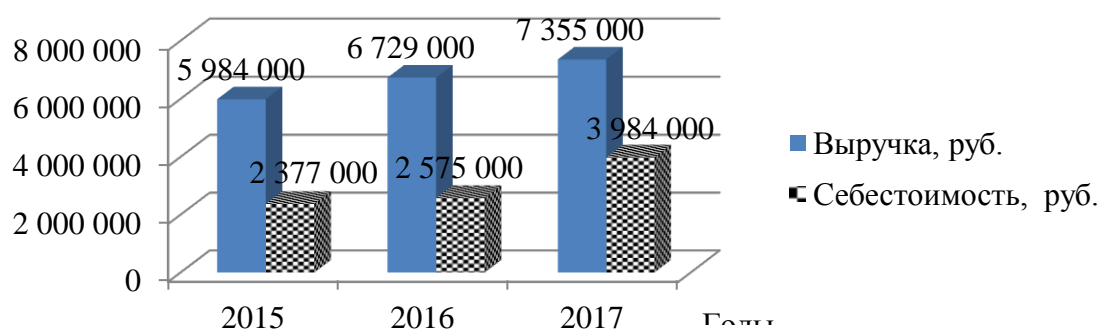


Рис. 2.4. Тенденция изменения показателей себестоимости и выручки за период 2015-2017 гг.

В целях изучения динамики актива и пассива ООО «Мебельторг» за 2015-2017 гг. рассмотрим данные бухгалтерского баланса, представленные в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Аналитическая группировка и анализ статей актива баланса

				2015 гг.	2016 гг.
Всего	3265000	3 490000	3241000	+6,9	-7,2
Внеоборотные активы	2650000	2 811000	2730000	+6,08	-3
Оборотные активы:	615000	679000	511000	+10,4	-25
- запасы	375000	374000	291000	-0,003	-13
- дебиторская задолженность	11000	65000	41000	+490	-37
- денежные средства	162000	147000	102000	-10	-30

По данным табл. 2.2 наблюдается следующее: сумма активов ООО «Мебельторг» увеличилась в 2016 году и снизилась в 2017. В 2016 году значение активов фирмы возросло почти на семь процентов, а в следующем году значение представленных показателей уменьшилось на 7,21%.

Отметим, что наибольшим удельным весом в структуре баланса предприятия за весь анализируемый период выступают внеоборотные активы фирмы. Структура активов на конец 2017 года представлена на рис. 2.5.

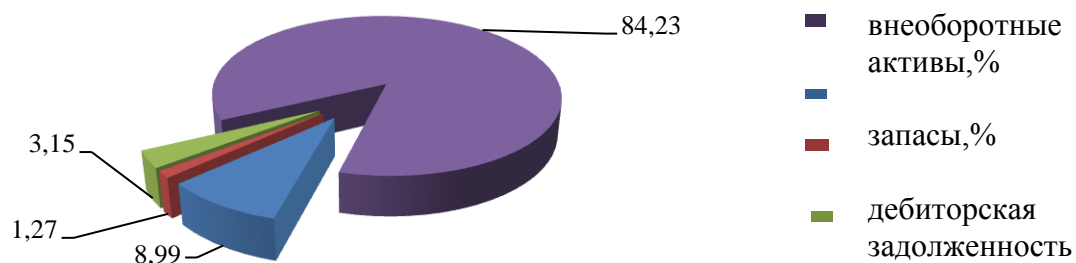


Рис. 2.5. Структура актива в 2017 году

Анализ пассива баланса предприятия используется в целях формирования источников развития ООО «Мебельторг» и ее рыночной устойчивости (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Аналитическая группировка и анализ статей пассива баланса

Пассив баланса	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Абсолютное отклонение (+,-)	
	руб.	% к итогу	руб.	% к итогу	руб.	% к итогу	2016 / 2015 гг.	2017/ 2016 гг.
Всего	3265000	100	3490000	100	3241000	100	225	-249
Собственный капитал	2557000	78,32	2753000	78,88	2443000	75,38	196	-310
Краткосрочные обязательства	708000	21,68	737000	21,12	798000	24,62	29000	61000
Кредиторская задолженность	708000	21,68	737000	21,12	798000	24,62	29000	61000

По результатам данных табл. 2.3 наблюдается следующая ситуация: предприятие не имеет долгосрочных обязательств, а краткосрочные обязательства имели тенденцию увеличения на протяжении всего исследуемого периода. Собственный капитал ООО «Мебельторг» возрос в 2016 году и снизился в 2017 году на 7,7% и 11,3 % соответственно, что составило 196000 и 310000 руб. Отрицательным моментом является рост кредиторской задолженности фирмы: так в 2016 году она увеличилась на 29000 рублей, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 61000 руб. Структура основных элементов пассива предприятия ООО «Мебельторг» за 2017 год представлена на рис. 2.6.

Значение показателя, руб.



Рис. 2.6. Структура основных элементов пассива в 2017 году

В следующей таблице представим краткое содержание бизнес-плана развития на ближайшее время (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Краткое содержание бизнес-плана на перспективу

Наименование раздела плана	Характеристика
1. Основные направления бизнеса	Удовлетворить рациональные потребности (мебель по индивидуальным заказам)
2. Основной товар	Различные виды мебели для дома, офиса, кафе, школы
3. Рынок сбыта	г. Белгород, Белгородская область, прямые каналы сбыта
4. Емкость рынка сбыта	емкость рынка порядка 7 % от общего числа производителей
5. Планируемая прибыль на ближайший год и последующие годы (до 5 лет)	875 тыс. руб. в месяц + 5 % за каждый следующий

Таким образом, в 2017 году себестоимость продаж имела тенденцию увеличения, что привело к снижению показателей валовой и чистой прибыли. В структуре баланса предприятия преобладает доля внеоборотных активов. Значительная часть источников формирования имущества представлена средствами собственного капитала. Более подробный анализ показателей экономической безопасности ООО «Мебельторг» представлен в следующем параграфе.

## 2.2. Анализ экономической безопасности организации

Анализ финансовой деятельности предприятия предполагает изучение оценочных признаков, их описание, выбор методов их измерения и оценку отклонений от стандартных, общепринятых значений. Анализ и диагностика финансовой деятельности – незаменимый инструмент при оценке состояния экономической безопасности организации. На основании анализа экономической безопасности предприятия устанавливается реальное

состояние предприятия, обосновываются оптимальные параметры функционирования предприятия, выстраивается система управления, осуществляются меры по совершенствованию организации труда и т.д.

Одним из важнейших показателей экономической безопасности предприятия является показатель ликвидности баланса. Ликвидность баланса – это степень покрытия обязательств предприятия активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств. От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность предприятия. Основной признак ликвидности – формальное превышение стоимости оборотных активов над краткосрочными пассивами. И чем больше это превышение, тем более благоприятное финансовое состояние имеет предприятие с позиции ликвидности.

Актуальность определения ликвидности баланса приобретает особое значение в условиях экономической нестабильности, а также при ликвидации предприятия вследствие его банкротства. Здесь встает вопрос: достаточно ли у предприятия средств для покрытия его задолженности. Такая же проблема возникает, когда необходимо определить, достаточно ли у предприятия средств для расчетов с кредиторами, т. е. способность ликвидировать (погасить) задолженность имеющимися средствами. В данном случае, говоря о ликвидности, имеется в виду наличие у предприятия оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств. Для проведения анализа ликвидности баланса предприятия статьи активов группируют по степени ликвидности – от наиболее быстро превращаемых в деньги к наименее. Пассивы же группируют по срочности оплаты обязательств. Типичная группировка представлена в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Алгоритм по группировке активов и пассивов баланса ООО «Мебельторг»

Активы			Пассивы		
Название группы	Обозначение	Состав	Название группы	Обозначение	Состав
Наиболее ликвидные активы	A1	стр. 1250 + 1240	Наиболее срочные обязательства	П1	стр. 1520
Быстро реализуемые активы	A2	стр. 1230	Краткосрочные пассивы	П2	стр. 1510 + 1540 + 1550
Медленно реализуемые активы	A3	стр. 1210 + 1220 + 1260 - 12605	Долгосрочные пассивы	П3	стр. 1400
Трудно реализуемые активы	A4	стр. 1100	Постоянные пассивы	П4	стр. 1300 + 1530 - 12605
Итого активы	BA		Итого пассивы	BP	

На основании данного алгоритма группировки, используя значения показателей финансовой отчетности фирмы ООО «Мебельторг» получили значения следующих данных, которые представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5

#### Оценка группировки активов и пассивов баланса ООО «Мебельторг»

Активы				Пассивы			
Обозначение	Сумма, руб.			Обозначение	Сумма, руб.		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.		2015 г.	2016 г.	2017 г.
A1	162000	147000	102000	П1	708000	737000	798000
A2	11000	65000	41000	П2	-	-	-
A3	442000	467000	368000	П3	-	-	-
A4	2650000	2811000	2730000	П4	2557000	2753000	2443000
BA	3265000	3490000	3241000	BP	3265000	3490000	3241000

Для того, чтобы провести оценку ликвидности баланса с учетом фактора времени, следует сопоставить каждую группу актива с соответствующей группой пассива.

1. В случае выполнения неравенства  $A1 > П1$ , то это свидетельствует о платежеспособности фирмы на момент составления баланса. На предприятии

достаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов.

2. В случае выполнения неравенства  $A_2 > P_2$ , то быстро реализуемые активы находятся в превышении краткосрочных пассивов и ООО «Мебельторг» может быть платежеспособным в недалеком будущем учитывая своевременные расчеты с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит.

3. В случае выполнения неравенства  $A_3 > P_3$ , то в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей предприятие ООО «Мебельторг» может быть платежеспособным на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Если выполняются первые три условия, то это способствует к автоматическому выполнению условия:  $A_4 \leq P_4$ . Если данное условие будет выполнено, то это будет свидетельствовать о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости предприятия ООО «Мебельторг», наличия у нее собственных оборотных средств.

В результате сопоставления групп активов с соответствующими группами пассивов выносится суждение о ликвидности баланса предприятия.

На основании анализа, можно сделать следующий вывод: за исследуемый период у предприятия ООО «Мебельторг» было недостаточно средств для покрытия своих обязательств, поскольку за весь исследуемый период показатель  $A_1$  был меньше показателя  $P_1$ . Но вместе с тем следует отметить, что быстро реализуемые активы находятся в превышении краткосрочных пассивов и ООО «Мебельторг» может быть платежеспособным в недалеком будущем, учитывая своевременные расчеты с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит ( $A_2 > P_2$ ).

Рассматривая на перспективу, при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей ООО «Мебельторг» может быть платежеспособным на период, который равен средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса ( $A3 > П3$ ).

Следует подчеркнуть, что проводимый анализ ликвидности баланса является приближенным, более детальным выступает анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов.

Анализ показателей платежеспособности предприятия ООО «Мебельторг» представлен в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Анализ показателей платежеспособности ООО «Мебельторг»  
за 2015-2017 гг.

Коэффициенты платежеспособности	Годы			Отклонение (+,-)	
	2015	2016	2017	2016 г. / 2015 г.	2017 г. / 2016 г.
Общий показатель ликвидности, %	43	42	28	- 1	- 14
Коэффициент абсолютной ликвидности, %	23	20	13	- 3	- 7
Коэффициент «критической оценки», %	23	20	13	-3	-7
Коэффициент текущей ликвидности, %	77	80	54	+3	- 26
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	-4,75	-8,05	-1,28	-3,3	+7,47
Доля оборотных средств в активах, %	20	19	16	- 1	-3
Коэффициент обеспеченности собственными средствами, %	-15	-9	-6	- 6	-3

Предприятие ООО «Мебельторг» считается ликвидным, если оно в состоянии выполнить свои краткосрочные обязательства, реализуя оборотные активы. Значения показателей по данной таблице говорят о том, что структура баланса ООО «Мебельторг» неудовлетворительная. Рассматриваемой фирме следует принимать ряд мер для восстановления платежеспособности.



Из данных табл. 2.6 видно, что в 2015 году общий показатель ликвидности составил 43%, в 2016 значение снизилось и составило 42% ; в 2017 г. продолжается тенденция снижения, которая дошла до 38%. Представленная ситуация за исследуемый период свидетельствует о том, что в организации ООО «Мебельторг» платежных обязательств больше, чем платежных средств.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности уменьшилось за период 2015-2017 гг. на 1%. На основании представленного расчета прослеживается следующее: значения коэффициента имеет динамику снижения, что говорит о том, что ООО «Мебельторг» не может осуществить погашение краткосрочной задолженности в ближайшее время.

Отразим иллюстративно на рис. 2.4 динамику некоторых коэффициентов платежеспособности за исследуемый период.

Значение показателя

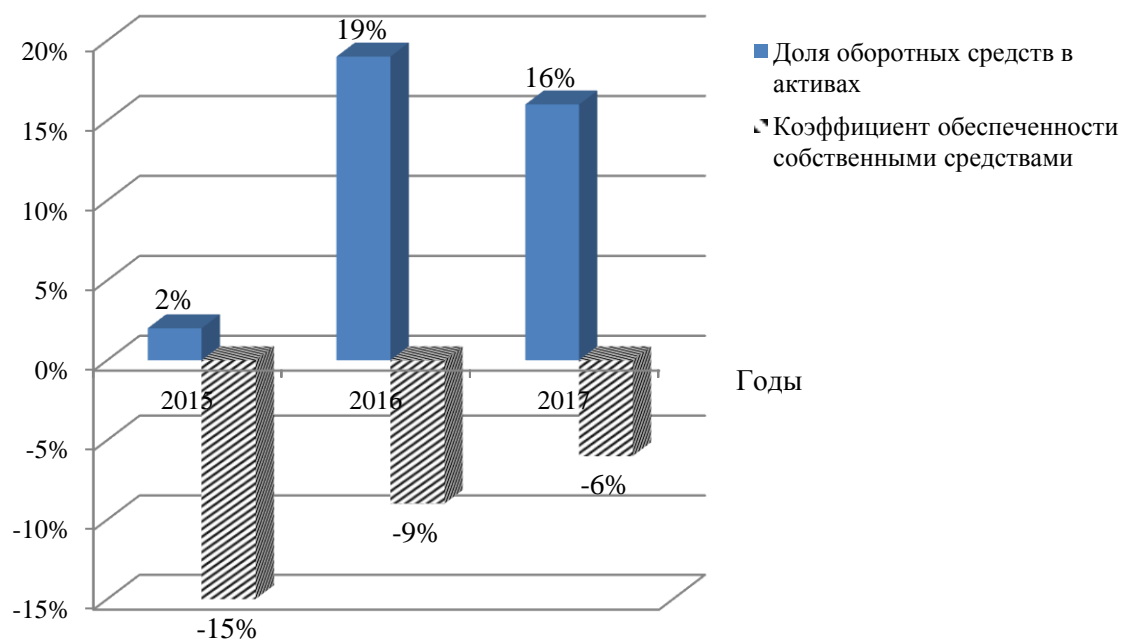


Рис. 2.4. Тенденция изменения доли оборотных средств в активах и коэффициента обеспеченности собственными средствами

На основании анализа представленных данных, следует подчеркнуть, что обеспеченность ООО «Мебельторг» собственными средствами имеет тенденцию снижения за весь исследуемый период. Одновременно происходило снижение доли оборотных средств в активах. В целом, анализ значений показателей платежеспособности фирмы ООО «Мебельторг» показал отрицательную динамику представленных показателей. Это говорит о том, что ООО «Мебельторг» не имеет возможности погасить все краткосрочные обязательства в критической ситуации. Чтобы деятельность предприятия была успешной, ООО «Мебельторг» следует повысить свой уровень платежеспособности и тем самым повысить ликвидность активов баланса. Далее рассмотрим финансовую устойчивость предприятия. Финансовая устойчивость предприятия – состояние наличия денежных ресурсов, которые необходимы для того, чтобы обеспечить развитие предприятия ООО «Мебельторг» за счет собственных средств при сохранении платежеспособности и кредитоспособности на достаточно минимальном уровне риска. Обобщающий показатель финансовой устойчивости – это избыток или недостаток источников денежных средств для формирования запасов и затрат. Применение анализа финансовой устойчивости на определенную дату позволит установить, насколько рационально исследуемая фирма управляет собственными и заемными средствами в течение периода, предшествующего этой дате. Анализ показателей финансовой устойчивости ООО «Мебельторг» за исследуемый период представлен в табл. 2.7.

Таблица 2.7

## Анализ показателей финансовой устойчивости предприятия

Коэффициенты финансовой устойчивости	Годы			Отклонение (+,-)	
	2015	2016	2017	2016 г. / 2015 г.	2017 г. / 2015 г.
Коэффициент капитализации	28%	27%	33%	-1	+5
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	-15%	-9%	-56%	+6	-47
Коэффициент финансовой независимости	78%	79%	75%	+1	-4
Коэффициент финансирования	3,61	3,74	3,06	+0,13	-0,68
Коэффициент финансовой устойчивости	78%	79%	75%	+1	-3

В результате представленного анализа показателей финансовой устойчивости, коэффициент капитализации в 2016 году снизился на 1%, в 2017 году наблюдается тенденция роста до 33%. Представленная ситуация говорит о достаточно высокой оборачиваемости капитала ООО «Мебельторг».

Значения коэффициента обеспеченности собственными источниками финансирования в 2015 г. составило -15% в 2016 г. -9%, а в 2017 г. -56%. Представленная ситуация характеризуется тем, что ООО «Мебельторг» не достаточном объеме обеспечено собственными источниками финансирования, в 2017 году прослеживается значительное снижение доли собственных средств в формировании оборотных активов.

Коэффициент финансовой независимости (автономии) годы показывает, что большую часть источников финансирования составляют собственные средства. Не смотря на то, что значение данного показателя снизилось в 2017 году и составило 75%, тем не менее, ООО «Мебельторг» имеет большую часть источников финансирования в собственных средствах.

На рис. 2.5 представлено наглядное изменение коэффициента финансирования и коэффициента капитализации за исследуемый период.

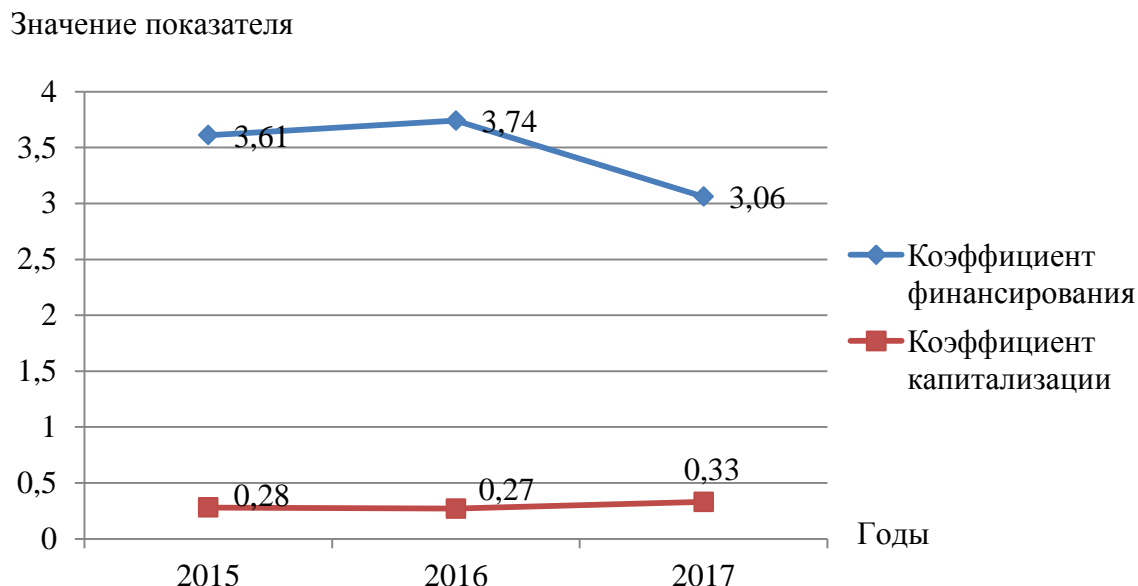


Рис. 2.5. Тенденция изменения коэффициентов капитализации и финансирования за три года

Значение коэффициента финансирования за исследуемый период считается допустимым. Значение коэффициента финансовой устойчивости составило в 2015 г. 78%, в 2016 г. произошло увеличение на 1%; в 2017 году значение снизилось на 4% и составило 75%. Значение коэффициента фактически равно нормативному значению  $\geq 0,6$ , что говорит о том, что ООО «Мебельторг» финансово устойчиво. Следовательно, ООО «Мебельторг» в малой степени имеет зависимость от краткосрочной задолженности.

Показателями, позволяющими оценить экономическую безопасность предприятия, являются также коэффициенты рентабельности. Коэффициенты рентабельности в хозяйственно-финансовой деятельности главным образом зависят от цен реализации продукции и структуры производства, поскольку многое зависит от полученной выручки.

Отметим, что важный показатель доходности фирмы ООО «Мебельторг» - абсолютная величина полученной прибыли, зависящая от уровня цен реализации отдельных видов продукции и себестоимости. В современных рыночных условиях себестоимость продукции – важный

показатель экономической эффективности производства. Анализ основных показателей рентабельности предприятия ООО «Мебельторг» представлен в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Анализ показателей рентабельности ООО «Мебельторг»

Коэффициенты рентабельности	Годы			Отклонение (+,-)	
	2015	2016	2017	2016 г. / 2015 г.	2017 г. / 2016 г.
Рентабельность продаж, %	50	45	36	-5	-9
Чистая рентабельность, %	40	39	31	-1	-8
Экономическая рентабельность, %	74	75	71	+1	-4
Рентабельность собственного капитала, %	94	95	94	+1	-1
Валовая рентабельность, %	60	55	46	-5	-11
Затратоотдача, %	101	92	57	-9	-35

Отметим, что ситуация снижения уровня рентабельность продаж за 2015-2017 годы произошла в результате того, что снизилась прибыль от реализации продукции. Значение рентабельности продаж ООО «Мебельторг» может измениться от динамики цены или от снижения затрат. При осуществлении расчета следует учитывать следующие факторы:

- род деятельности предприятия ООО «Мебельторг»;
- условия на рынке;
- возможность увеличить собственные средства.

Динамика значения чистой рентабельности за период 2015-2016 годы составила (- 5%), за 2016-2017 годы (-9%), прослеживается отрицательная тенденция.

Показатель экономической рентабельности за исследуемый период снизился на 5%. Прослеживается уменьшение показателя, что свидетельствует об отрицательной ситуации.

В целом можно подчеркнуть, что все значения представленных показателей рентабельности фирмы ООО «Мебельторг» за исследуемый период имеют тенденцию снижения. Это является отрицательным моментом

в деятельности предприятия. Что касается показателя затратноотдачи, то он составил в 2015 г. 101%, в 2016 г. снизился на 11% и составил 92%, а в 2017 г. 57 %. Снижение данного показателя говорит о проблеме прибыли в ООО «Мебельторг» по отношению к затратам. Затраты завышены, а прибыль ниже уровня. Более иллюстративно на рис. 2.6 представлена тенденция изменения рентабельности собственного капитала и затратноотдачи за 2015-2017 гг.

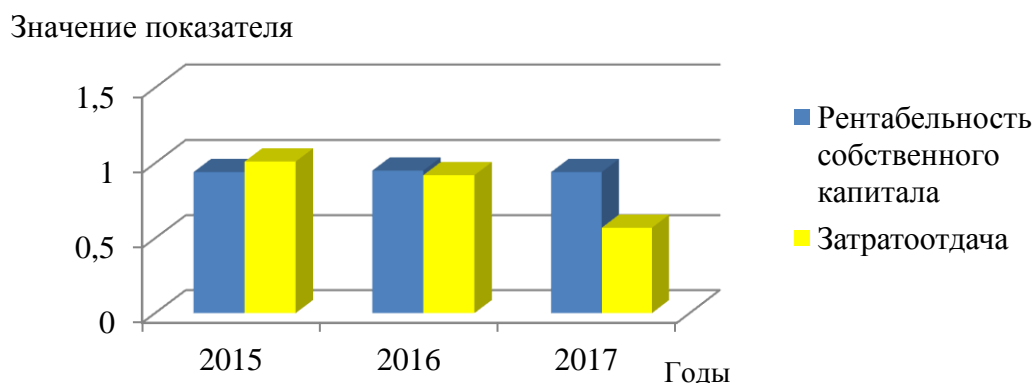


Рис. 2.6. Изменение рентабельности собственного капитала и затратноотдачи за 2015-2017 гг.

В современных рыночных условиях хозяйствования важное значение для экономической безопасности предприятия ООО «Мебельторг» принимает анализ показателей оборачиваемости, оборачиваемости отдельных элементов оборотных средств. Скорость оборота средств зависит от скорости перехода элемента из одной в другую функциональную форму.

Подчеркнем, что оборачиваемость средств имущества может оцениваться скоростью оборота и числом оборотов, которое делают за анализируемый период капитал фирмы или его элементы, а также периодом оборота или средним сроком, за который возвращаются в хозяйственную деятельность предприятия денежные средства, вложенные в производственно-коммерческие процессы. Это дает возможность оценить зависимость размера годового оборота от скорости оборота средств и

относительную величину условно-постоянных расходов: чем быстрее оборот, тем меньше расходов.

В табл. 2.9 представим анализ показателей деловой активности предприятия.

Таблица 2.9

Анализ показателей деловой активности ООО «Мебельторг»

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)	
	2015	2016	2017	2016 г. / 2015 г.	2017 г. / 2016 г.
Коэффициент оборачиваемости активов	1,8	1,9	2,3	+0,1	+0,4
Коэффициент оборачиваемости обязательств	8,5	9,1	9,2	+0,6	+0,1
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	5,4	103,5	179,4	+ 98,1	+75,9
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	8,5	9,1	9,2	+ 0,6	+0,1
Оборачиваемость собственных оборотных средств	2,3	2,4	3,0	+0,1	+0,6

Ситуация увеличения коэффициента оборачиваемости активов положительно сказывается на общем состоянии фирмы ООО «Мебельторг». Коэффициент оборачиваемости обязательств в 2015 г. составил 8,5, в 2016 г. 9,1; в 2017 г. 9,2. Тенденция роста говорит о положительной ситуации в осуществлении деятельности предприятия.

Значение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности за исследуемый период увеличилось почти в пять раз. Представленная тенденция характеризуется как положительная, поскольку дебиторская задолженность – это долг сторонних предприятий. Подчеркнем, что чем быстрее реализуется дебиторская задолженность, тем быстрее представленная фирма ООО «Мебельторг» получит свои денежные средства.

Значение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности за период 2015-2017 гг. увеличилось почти на 0,7, что говорит о расширении коммерческого кредита, предоставляемого ООО «Мебельторг».

На рис. 2.7 представим более наглядно соотношение коэффициентов оборачиваемости активов и оборачиваемости обязательств за 2015-2017 гг.

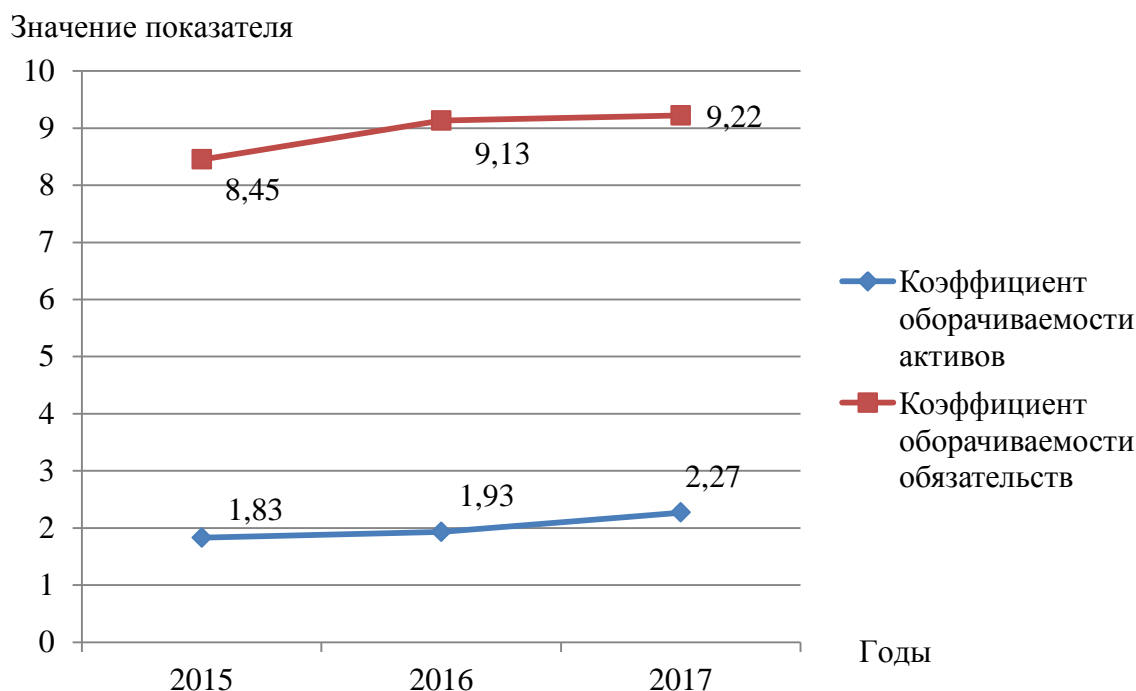


Рис. 2.7. Изменение коэффициента оборачиваемости активов и коэффициента оборачиваемости обязательств за 2015-2017 гг.

В процессе анализа экономической безопасности предприятия следует также, помимо финансового потенциала, определять технико-технологическую составляющую экономической безопасности фирмы (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Основные показатели технико-технологической составляющей экономической безопасности ООО «Мебельторг» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	Годы			Абсолютное отклонение (+;-)		Относительное отклонение, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. / 2015 г.	2017 г. / 2016 г.	2016 г. / 2015 г.	2017 г. / 2016 г.
Коэффициент фондоотдачи	1,13	1,23	1,33	+ 0,1	+ 0,1	+ 1,09	+ 1,08
Коэффициент годности основных	0,80	0,81	0,84	+ 0,01	+ 0,03	+ 1,01	+ 1,04



средств							
Коэффициент обновления основных средств	0,80	0,81	0,81	0,01	-	+ 1,01	-

Таким образом, на каждый рубль вложенных в основные средства предприятия инвестиций приходится доля в 1 рубль 13 копеек выручки от реализации. В целом, значение данного показателя имеет тенденцию роста, что является положительным моментом в деятельности предприятия. Получившийся результат можно сравнить с данными отрасли, рыночной ниши, конкурентов. Нормативного показателя, с которым его можно было бы сравнить, не существует. Фондоотдачу можно проанализировать за ряд лет. Увеличение его значение будет сигнализировать о повышении эффективности использования основных средств компании. Коэффициенты годности и обновления основных средств за анализируемы период имеют тенденцию увеличения.

Далее определим кадровую составляющую экономической безопасности ООО «Мебельторг» (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Основные показатели кадровой составляющей экономической безопасности  
ООО «Мебельторг» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	Годы			Абсолютное отклонение (+;-)		Относительное отклонение, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. / 2015 г.	2017 г. / 2016 г.	2016 г. / 2015 г.	2017 г. / 2016 г.
Коэффициент текучести	0,09	0,11	0,15	+ 0,02	+0, 04	+ 1,2	+ 1,4
Коэффициент оборота по приему	0,1	0,05	0,15	- 0,05	+ 0,1	- 0,5	+3
Коэффициент оборота по увольнению	-	0,05	0,05	+ 0,05	-	-	1

Также следует учитывать в анализе экономической безопасности предприятия расчет интегрального показателя экономической безопасности. Сведем в следующую таблицу значения по основным показателям в 2017 году.

Таблица 2.10

Расчет интегрального показателя экономической безопасности предприятия

Составляющие потенциала фирмы	Наименование показателя	Рассчитанное значение показателя	Зона значения показателя
Финансовый потенциал	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,28	0,2-0,3
	Коэффициент промежуточного покрытия	0,13	1
	Коэффициент текущей ликвидности	0,54	1,5-2,5
	Коэффициент автономии	0,75	0,4-0,6
	Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	- 0,56	0,85
	Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	0,6	0,3
	Коэффициент маневренности собственных средств	- 1,28	0,5
	Рентабельность продаж	0,36	0, 05-0,2
Производственный потенциал	Фондоотдача	1,33	0,27-0,3
	Коэффициент обновления основных средств	0,84	2,3
	Коэффициент выбытия основных средств	0,81	1
Социальный потенциал	Коэффициент текучести	0,15	0,1
	Коэффициент оборота по приему	0,15	0,2
	Коэффициент оборота по увольнению	0,05	0,5

На основании представленных данных в данной таблице, рассчитаем значения для каждой составляющей потенциала предприятия ООО «Мебельторг»:

Финансовый потенциал:

$$0,3 \times 0,28 + 1 \times 0,13 + 2,5 \times 0,54 + 0,6 \times 0,75 + 0,85 \times (-0,56) + 0,3 \times 0,6 + 0,5 \times (-1,28) + 0,2 \times 0,36 = 0,084 + 0,13 + 1,35 + 0,45 - 0,476 + 0,18 - 0,64 + 0,072 = 1,25$$

Производственный потенциал:

$$0,3 \times 1,33 + 2,3 \times 0,84 + 1 \times 0,81 = 0,399 + 1,932 + 0,81 = 3,141$$

Социальный потенциал:

$$0,1 \times 0,15 + 0,2 \times 0,15 + 0,5 \times 0,05 = 0,015 + 0,03 + 0,025 = 0,07$$

Общая оценка уровня экономической безопасности ООО «Мебельторг» является допустимой. Практически все основные индикаторы экономической безопасности предприятия находятся в пределах пороговых значений. Однако, стоит отметить на недостаточно высокий уровень производственного потенциала, что связано с недостаточным уровнем обновления основных средств.

Анализируя экономическую безопасность предприятия ООО «Мебельторг», следует составить модель прогнозирования банкротства фирмы. Для начала рассмотрим модель прогнозирования банкротства Р. Лиса, которая была создана для предприятий Великобритании в 1972 году. Модель прогнозирования банкротства Р. Лиса – первая европейская модель, которая была создана после модели американца Э. Альтмана (1968). Модель Лиса является в большей степени адаптационной, так как финансовые коэффициенты в модели взяты как у Альтмана. Формула модели банкротства Лиса представлена ниже:

$$Z = 0.063 \times K_1 + 0.092 \times K_2 + 0.057 \times K_3 + 0.001 \times K_4, \quad (1)$$

где  $K_1$  - рассчитывается как отношение оборотного капитала и активов;

$K_2$  - рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения к активам предприятия;

$K_3$  - рассчитывается как нераспределенная прибыль к активам предприятия;

$K_4$  - рассчитывается как отношение собственного капитала к сумме долгосрочных и краткосрочных обязательств предприятия.

Сведем полученные результаты в следующую таблицу и оценим предприятие ООО «Мебельторг» по методу банкротства.

Таблица 2.11

Оценка вероятности банкротства по методике Лиса

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Z-счет Лиса			
$K_1$	- 0,03	- 0,02	- 0,09
$K_2$	0,92	0,86	0,82
$K_3$	0,74	0,75	0,71
$K_4$	3,61	3,74	3,06
Значение коэффициента	0,122	0,120	0,097
Вероятность банкротства	невелика	невелика	невелика

Вывод о риске банкротства по модели Лиса:

- Если  $Z < 0,037$  – вероятность банкротства высокая;
- Если  $Z > 0,037$  – вероятность банкротства невелика.

Также большим спросом в оценке банкротства пользуется модель, построенная Ричардом Таффлером. Чтобы построить модель прогнозирования банкротства, ученый взял 46 предприятий, которые обанкротились и 46 предприятий, которые были финансово устойчивыми в период с 1969 по 1975 года. Ниже представлена формула расчета модели банкротства.

$$Z = 0.53 \times K_1 + 0.13 \times K_2 + 0.18 \times K_3 + 0.16 \times K_4, \quad (2)$$

Где  $K_1$  = Прибыль от продаж / Краткосрочные обязательства;

$K2 = \text{Оборотные активы} / (\text{Краткосрочные обязательства} + \text{Долгосрочные обязательства});$

$K3 = \text{Краткосрочные обязательства} / \text{Активы};$

$K4 = \text{Выручка} / \text{Активы}$

Рассмотрим условия оценки по модели банкротства Таффлера:

- если  $Z > -0,3$  – предприятие маловероятно станет банкротом («зеленая зона»),

- если  $Z < 0,2$  – предприятие вероятно станет банкротом («красная зона»),

- если  $0,2 < Z < 0,3$  – зона неопределенности («серая зона») (таблица 2.12).

Таблица 2.12

#### Оценка вероятности банкротства по методике Таффлера

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Z-счет Таффлера			
$K_1$	4,26	4,08	3,33
$K_2$	0,87	0,92	0,06
$K_3$	0,22	0,21	0,25
$K_4$	1,83	1,93	2,27
Значение коэффициента	2,7	2,63	2,18
	«зеленая зона»	«зеленая зона»	«зеленая зона»:

На основании методики Таффлера, за рассматриваемый период у предприятия прослеживается «зеленая зона», т.е. ООО «Мебельторг» маловероятно станет банкротом.

На основании исследованных данных можно сделать вывод, что предприятие ООО «Мебельторг» успешно зарекомендовало себя на рынке услуг, имеет развитые партнерские отношения с поставщиками и другими предприятиями. Тем не менее, деятельность предприятия нуждается в совершенствовании: необходимо обновлять основные фонды предприятия, повышать квалификацию персонала и стремиться к наиболее гибкому

взаимодействию с потребителями продукции и услуг. Для успешной деятельности предприятия необходимо также обеспечить его текущую и перспективную ликвидности, уровень которых на настоящий момент недостаточен. Анализ конкурентоспособности предприятия представлен в следующем параграфе.

### 2.3. Оценка влияния конкурентоспособности на экономическую безопасность предприятия

Поддержать конкурентоспособность предприятия – одна из основных задач, которые стоят в аспекте экономической безопасности организации ООО «Мебельторг». В связи с падением платежеспособности населения, рассматриваемая фирма адаптирует свою деятельность с целью избежать убытков и сохранить устойчивое положение на рынке по сравнению с конкурентами.

Конкурентоспособность предприятия ООО «Мебельторг» складывается из эффективности и безопасности (рис. 2.8).

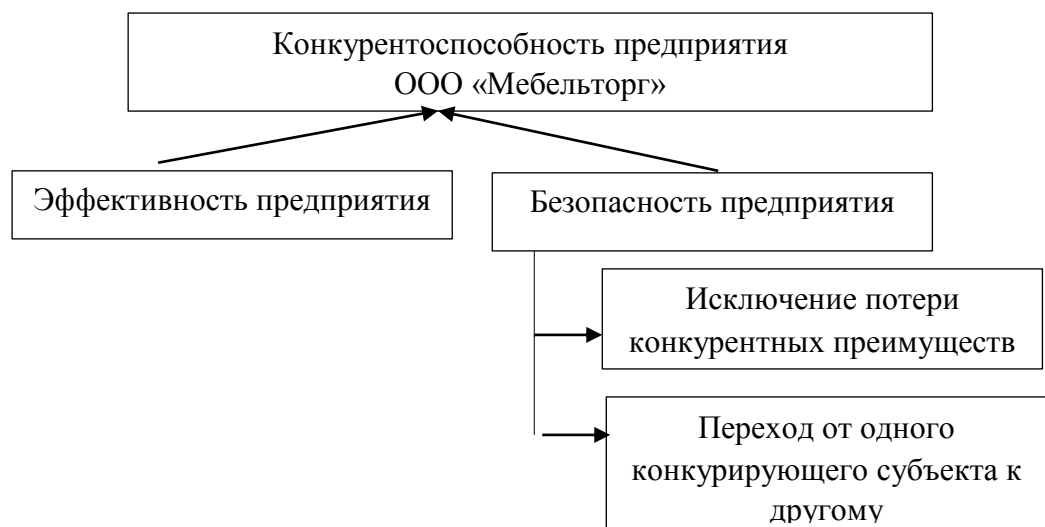


Рис. 2.8. Составляющие конкурентоспособности предприятия  
ООО «Мебельторг»

Отметим, что методы оценки конкурентоспособности подбираются индивидуально для каждой организации на основе доступности той или иной информации. ООО «Мебельторг» использует методику, которая основана на концепции ценностной цепи М. Портера, а также дополнена ее методом тайного покупателя и интервьюирования потребителей. Исходя из того, что информация о конкурентах поверхностна и многие показатели для осуществления полноценного сравнения недоступны, использованная методика направленная на анализ внутренних процессов указанного предприятия.

Согласно модели М. Портера, которая основывается на том, что продукция покупается на рынке потому, что имеет определенную ценность, вся деятельность ООО «Мебельторг» подразделяется на две категории: основная и поддерживающая. К основной деятельности можно отнести производство, сбыт, доставку и обслуживание товара, а к поддерживающей – обеспечение компонентами производства, т.е. различные технологии, человеческие ресурсы и инфраструктуру. Обобщенная цепь ценностей представлена на рисунке 2.9.

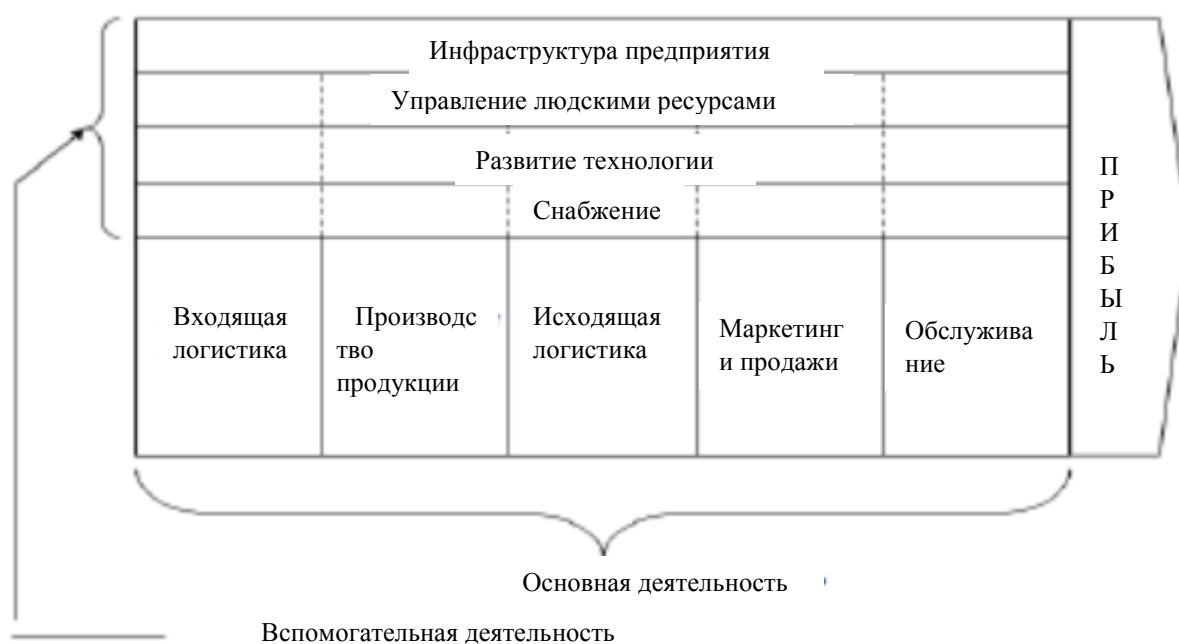


Рис. 2.9. Ценностная цепь М. Портера, используемая ООО «Мебельторг»

Необходимо отметить, что понятие «ценность» рассматривается не только с точки зрения стоимостного выражения продукта, но и со стороны качества, как конкурентного преимущества. Сущностью цепи является определение слабых и сильных сторон предприятия ООО «Мебельторг». Посредством их выявления можно выделить конкурентные преимущества и оптимизировать деятельность предприятия.

Преимущество применения модели – она универсальна, трансформируемая под любую фирму, также расчет среднего показателя может указать именно на ту составляющую предприятия, нуждающуюся в совершенствовании. Для того, чтобы провести оценку конкурентоспособности, ООО «Мебельторг» рассматривает каждый элемент составляющих основной и поддерживающей деятельности.

В ходе написания выпускной квалификационной работы был проведен экспертный опрос, в ходе которого по всем критериям оценки внутренних процессов ООО «Мебельторг» была дана оценка по пятибалльной шкале. Для более точного расчета средней оценки определялся вес критерия с учетом его важности. Вопросы сгруппировали по ценностным блокам предприятия, по каждому из которых рассчитан средний балл. Далее определили средний балл по виду деятельности и дали общую оценку деятельности предприятия ООО «Мебельторг». Результаты оценки внутренних процессов предприятия на основе ценностной модели М. Портера представим в таблице 2.13.

Таблица 2.13

#### Выводы по ценностным блокам предприятия ООО «Мебельторг»

Ценностный блок	Средний балл
Входящая логистика	46
Производство	37,5
Исходящая логистика	41
Маркетинг и продажи	45,5
Обслуживание	47
Итого средний балл по основной деятельности	43,4
Снабжение	45
Развитие технологии	36,5



Управление персоналом	40
Инфраструктура организации	40
Итого средний балл по поддерживающей деятельности	40,4
Общая оценка внутренних процессов предприятия	41,9

Наряду с оценкой деятельности с помощью ценностной модели Портера, проводили интервью с клиентами для того, чтобы определить конкурентные преимущества и слабые места предприятия ООО «Мебельторг». По нашему мнению, интервью – один из самых оптимальных методов маркетингового исследования, поскольку при минимальных затратах можно узнать всю необходимую информацию и понять, какой образ предприятия сформирован в глазах покупателя. Преимущество данного метода заключается в том, что во время беседы с клиентом у исследователя есть возможность установить доверительный контакт с респондентом и узнать уникальную информацию.

За счет применения интервью удалось узнать мнение клиентов о предприятии ООО «Мебельторг». Вопросы интервью направлены на анализ процесса выбора, покупки мебели, формирования бюджета покупки, ожиданий потребителей, причин покупки именно в салоне мебели «Мебельторг», впечатлений покупателей после покупки.

В интервью участвовало 15 респондентов. Так, было выяснено, что обслуживание, начиная от встречи в салоне, общения и расчета мебели, доставки и сборки, является удовлетворительным. Даже в случае брака у покупателей не остается осадка, поскольку специалисты предприятия «Мебельторг» стараются в максимально короткие сроки переделать работу и предоставить хорошую скидку.

Дизайн и внешний вид мебели также устраивает подавляющее большинство опрошенных (13 из 15): ожидания совпали с реальным продуктом. Поскольку ООО «Мебельторг» обладает сильной маркетинговой поддержкой, 11 человек из 15 видели рекламу, о существовании сайта знают

10 человек. 4 клиента выбрали фирму по совету друзей и родственников, 7 покупателей живут рядом с точками продаж, поэтому и отдали предпочтение фирме ООО «Мебельторг».

В результате использования метода «Тайный покупатель» проводилось исследование конкурентов ООО «Мебельторг» при расчете стоимости кухни по готовому эскизу. Были получены следующие данные:

- «Мебель Черноземья»: работают только в одном цвете интересующего материала, но не в том, в котором составлен эскиз, на фирме неуютная обстановка;

- «БелКухня»: цена кухни получилась самой дорогой даже при учете скидки 15 %, фурнитура (доводчики на петли и шкафы) немецкая и австрийская, но за нее нужно доплачивать отдельно. Сборка-10 % от стоимости заказа, подъем на этаж – 200 рублей + 100 за каждый этаж. Общее впечатление не очень приятное, поскольку помещение фирмы маленькое, образцов кухни нет, консультант вел себя неуверенно и очень долго обсчитывал эскиз;

- «Эльта» предлагают самую доступную цену среди конкурентов (со скидкой 20 %+ сертификат на 20 тысяч рублей за регистрацию на сайте), цена уже идет с доводчиками, фурнитура австрийская, доставка и сборка бесплатно, подъем – 200 рублей за этаж. Остались приятные впечатления от посещения салона, так как при тебе создают 3D-модель твоей будущей кухни, просторно, менеджер доступно объясняет.

Проведенное исследование показало, что самым сильным конкурентом для предприятия ООО «Мебельторг» является «Эльта», из-за низких цен, эффективной работы менеджеров. Таким образом, исходя из исследования, можно сделать вывод о том, что все факторы успеха предприятия ООО «Мебельторг» реализовываются.

Также следует отметить, что основную роль в определении конкурентоспособности фирмы играют факторы, которые определяют привлекательность отрасли ООО «Мебельторг». В результате разработанных

показателей привлекательности рынка по оказанию услуг производства мебели была выставлена оценка по шкале от 1 до 5. Каждому баллу соответствует определенная оценка:

- 1,2,3 низкая;
- 4 средняя;
- 5 высокая (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Факторы, определяющие привлекательность рынка

Показатели привлекательности отрасли	Оценка					
	1	2	3	4	5	
1. Вероятность вытеснения услуги компании услугой-заменителем	1	2	3	4	5	Высокая
2. Уровень покупательной способности в данной отрасли	1	2	3	4	5	Средний
3. Уровень спроса на данную услугу на рынке	1	2	3	4	5	Высокий
4. Вероятность появления в отрасли новых компаний-конкурентов	1	2	3	4	5	Высокий
5. Требования, предъявляемые потребителями к качеству услуги	1	2	3	4	5	Высокие
6. Степень соперничества между основными конкурентами	1	2	3	4	5	Средняя

На основании рассмотренных факторов, привлекательность рынка услуг по производству мебели составит: 4,66 балла - высокая оценка (по шкале от 1 до 5 баллов).

Как было рассмотрено выше, основные конкуренты в сфере производства и реализации мебели ООО «Мебельторг» следующие:

- «БелКухня»;
- «Мебель Черноземья»;
- ООО «Эльта».

Данные организации находятся также на территории города и оказывают аналогичные услуги (табл. 2.15).

Таблица 2.15

Анализ фирм-конкурентов в области оказания технического обслуживания транспортных средств

Критерии	«БелКухня»	«Мебель Черноземья»	ООО «Эльта»
Местоположение	г. Белгород	г. Белгород	г. Белгород
Оказываемые услуги	Производство и реализация мебели	Производство и реализация мебели	Производство и реализация мебели
Цены	приемлемы	высокие	средние
Опыт работы	9	8	5
Система скидок	10-20 %	нет	20%
Занимаемая доля рынка	10 %	15 %	10 %

Наиболее явным конкурентом является фирма ООО «Мебель Черноземья», охватывает самый большой сегмент рынка (15%), она долгое время лидирует на рынке, что дает основание вести постоянный контроль за её деятельностью (рис. 2.10).

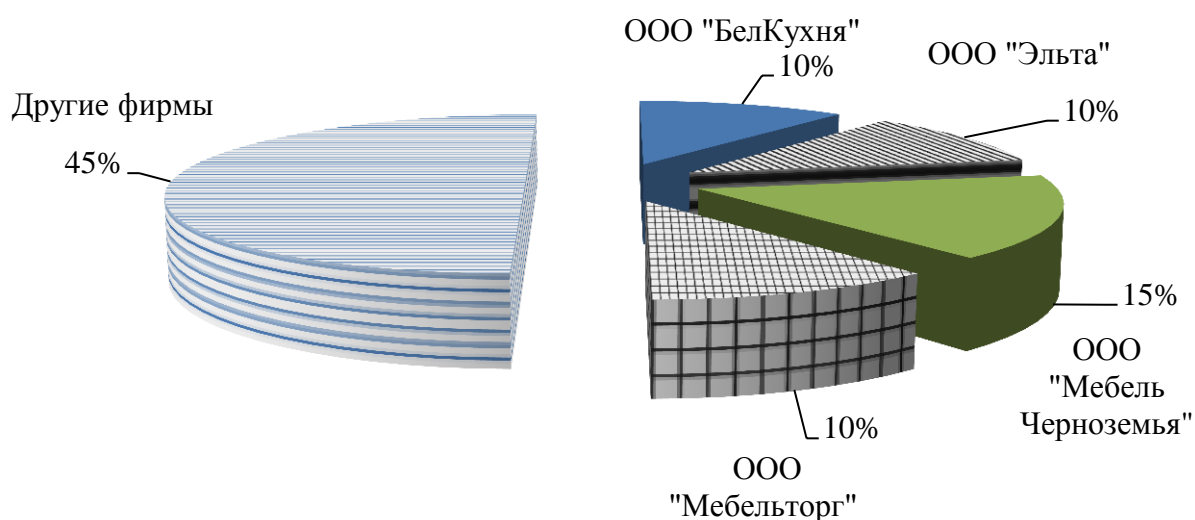


Рис. 2.10. Структура рынка услуг по производству и реализации мебели

Далее, проведем оценку факторов, определяющих конкурентные преимущества предприятия ООО «Мебельторг» (табл. 2.15).

Таблица 2.15

#### Оценка конкурентных преимуществ предприятия ООО «Мебельторг»

Показатели конкурентных преимуществ	Оценка					
1. Доля бизнеса компании	1	2	3	4	5	Рост
2. Изменение уровня персонала	1	2	3	4	5	Сильный рост
3. Наполнение портфеля услугами	1	2	3	4	5	Хорошее
4. Приверженность потребителей к услугам компании	1	2	3	4	5	Удовлетворительная
5. Финансовое положение компании	1	2	3	4	5	Удовлетворительное

6. Состояние бизнеса у конкурентов	1	2	3	4	5	Хорошее
7. Уровень деловых связей	1	2	3	4	5	Хороший

В результате представленных данных проведем расчет конкурентных преимуществ предприятия ООО «Мебельторг»:  $КП = 3+4+4+3+3+4+4/7 = 3,6$  балла. Полученное значение характеризует удовлетворительную ситуации наличия конкурентных преимуществ рассматриваемой организации. Конкурирующие между собой организации различаются качеством предоставляемых услуг и их средней ценой. Уровень конкурентоспособности фирмы ООО «Мебельторг» и конкурентов представлен на рис. 2.11

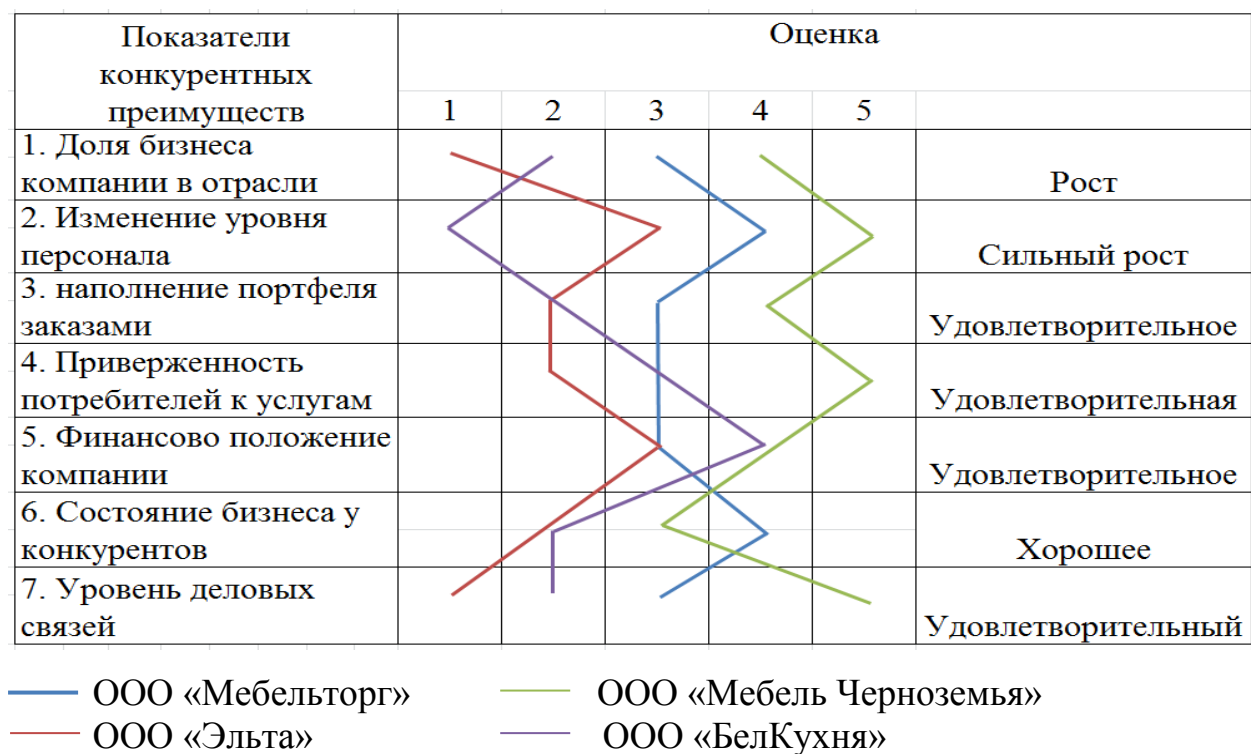


Рис. 2.11. Уровень конкурентоспособности предприятия  
ООО «Мебельторг» и конкурентов

На основании данной иллюстрации прослеживается лидирующее положение у предприятия ООО «Мебель Черноземья» (средний балл 4,42).

Большую роль при анализе и оценке конкурентов играет оценочный перечень параметров предприятий, включающий в себя такие показатели, как:

- срок работы на рынке;

- известность и имидж предприятия;
- техническое оснащение;
- ассортимент услуг;
- уровень цен на услуги;
- профессионализм кадров и т. д.

Представленные параметры оценивают по 10-балльной шкале. В следующей таблице приведен оценочный перечень параметров при анализе конкурентов ООО «Мебельторг».

Таблица 2.16

Оценочный перечень параметров при анализе конкурентов

Наименование параметра	Краткая характеристика /оценка в баллах			
	ООО «Мебельторг »	ООО «Эльта»	ООО «Мебель Черноземья»	ООО «БелКухня »
Известность, имидж фирмы	7	10	10	8
Суммарные производственные мощности	4	8	6	6
Стабильное финансовое положение	5	8	10	7
Профессионализм кадров	6	8	8	7
Техническое оснащение автосервиса	7	10	10	7
Современное оборудование	10	10	10	10
Ассортимент услуг	6	9	10	7
Качество услуг	7	8	8	7
Соответствие услуг стандартам	6	7	6	6
Уровень цен на услугу	7	8	8	8
Наличие собственного склада материала	2	5	3	3
Качество материала	7	9	10	7
Наличие гарантий	10	10	10	10
Выгодное месторасположение	9	8	8	6
Выполнение условий договора	8	9	10	8
Размещение рекламной информации в СМИ (ТВ, газеты, журналы)	3	9	8	4
Наличие сайта в интернете	2	10	0	0
Режим работы	6	10	10	7
Проведение рекламных акций	3	8	8	4
Итого	109	162	171	122

По данным табл. 2.16 нужно отметить, что основными конкурентами являются ООО «Мебель Черноземья» (171 балл) и ООО «Эльта» (162 балла).

Отметим слабые параметры предприятия ООО «Мебельторг»:

- отсутствие различных форм оплаты труда;
- наличие собственного склада;
- отсутствие размещения рекламной информации в СМИ;
- слабая разработка сайта в интернете;
- отсутствие услуг 3-D моделирования.

Далее проведем оценку конкурентоспособности ООО «Мебельторг» методом экспертных оценок, сравнив с предприятием-конкурентом ООО «Эльта» (табл. 2.17).

Таблица 2.17

Оценка конкурентоспособности применяемого материала экспертным методом

Параметры товара, балы (1-5)	ООО «Эльта»	ООО «Мебельторг»	Значимость параметра	Индексы	Взвешенные индексы
Качество использования материала	4	5	0,4	1,25	0,5
Внешний вид	5	5	0,35	0,8	0,28
Отклонения по внутренним размерам	4	4	0,1	1	0,1
Прочность	5	5	0,05	1	0,05
Известность торговой марки	4	4	0,1	0,8	0,08

Проведем расчет сводного индекса потребительских свойств:

$$I_{\Pi}=0,5+0,28+0,1+0,05+0,08=1,01$$

Отметим, что сводный индекс экономических свойств равен  $I_3=0,97$ .

Показатель конкурентоспособности:

$$K=1/0,9 = 1,03 > 1,01$$

Из расчетов по таблице видно: сравнивая применяемый материал для производства мебели, предприятие ООО «Мебельторг» превосходит продукцию конкурента ООО «Эльта», что в свою очередь показывает конкурентоспособность продукции исследуемого предприятия.

Также следует провести расширенный анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Мебельторг» в тех целях, чтобы определить уровень конкурентоспособности производства мебели ООО «Мебельторг» по сравнению с аналогичным продуктом ООО «Эльта». В этих целях будем использовать дифференциальный метод, основанный на использовании единичных показателей конкурентоспособности (таблица 2.18).

Таблица 2.18

Расширенный анализ конкурентоспособности предприятия  
ООО «Мебельторг» (по 10-балльной системе)

Вид продукта	Параметры продукта (баллы 1-10)				
	Качество материала (q1)	Внешний вид, (q2)	Отклонения по внутренним размерам, (q3)	Прочность (q4)	Известность торговой марки, (q5)
ООО «Мебельторг»	9	9	8	9	9
ООО «Эльта»	8	8	8	8	8
Максимальная оценка	10	10	10	10	10
Коэффициент весомости	0,35	0,25	0,15	0,15	0,1

На рисунке 2.12 представлен многоугольник конкурентоспособности.

Рассчитаем суммарный индекс конкурентоспособности для товара ООО «Мебельторг»,  $q = 0,8$ .

Расчет суммарного индекса конкурентоспособности для продукта ООО «Эльта»  $q = 0,8$ .

Таким образом, расчет показателей конкурентоспособности дифференциальным методом показал, что продукция ООО «Мебельторг»



имеет более высокую конкурентоспособность производимого товара по сравнению с предприятием-конкурентом. Представим на основании рассмотренного иллюстративно многоугольник-конкурентоспособности.

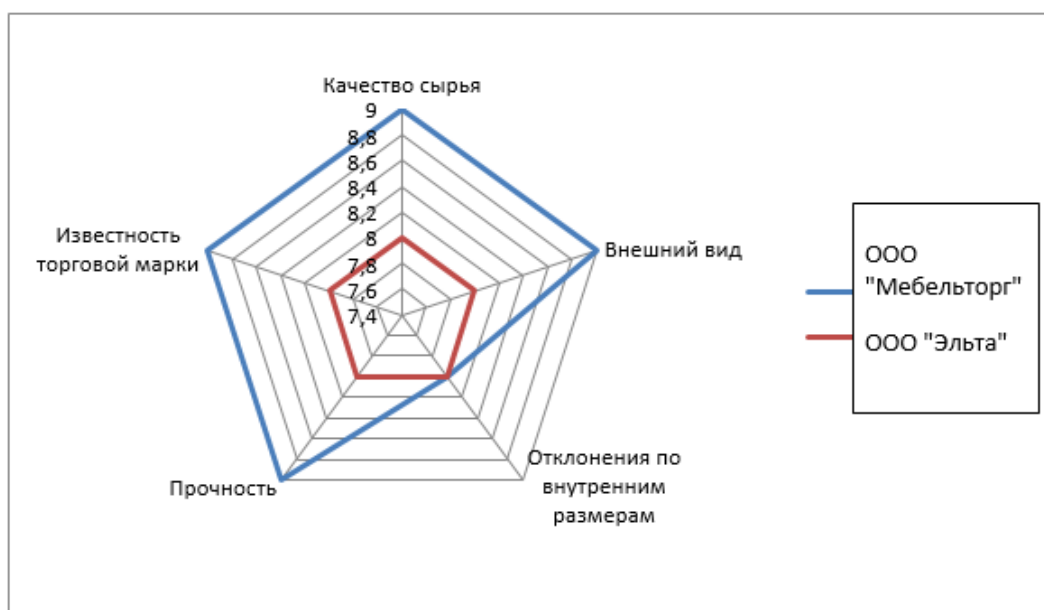


Рис. 2.12. Многоугольник конкурентоспособности

Для того, чтобы больше повысить уровень конкурентоспособности производимого товара предприятия ООО «Мебельторг», следует комплексно применять все внутренние факторы для того, чтобы своевременно выявить проблемы, которые могут привести к уменьшению конкурентоспособности продукции, что в дальнейшем, при устранении данных проблем, может привести к повышению уровня экономической безопасности предприятия.

На основании рассмотренного выше представим иллюстративно слабые стороны предприятия ООО «Мебельторг», которые могут негативно влиять на экономическую безопасность рассматриваемой фирмы (рис. 2.13).

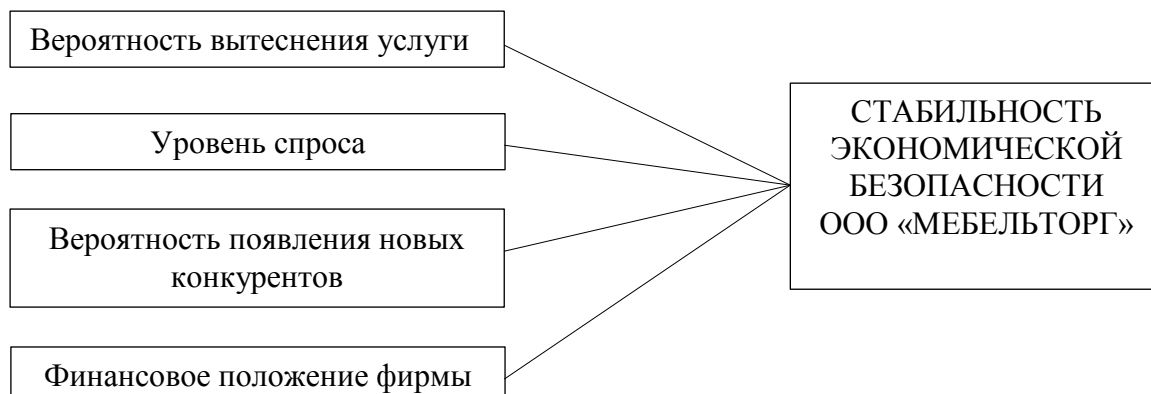


Рис. 2.13. Позиции, оказывающие влияние на экономическую безопасность фирмы

Таким образом, в результате рассмотренного выше отметим, что рассматриваемая фирма ООО «Мебельторг» имеет слабые конкурентные позиции. Среди них: вероятность вытеснения услуги, уровень спроса на продукцию, вероятность появления новых конкурентов, финансовое положение предприятия. Многие организации на территории города осуществляют внедрение аналогичных видов услуг, что может в дальнейшем стать неблагоприятной ситуацией для исследуемого предприятия. Это может негативно сказываться на уровень экономической безопасности предприятия. По нашему мнению, ООО «Мебельторг» следует предложить проект нового вида услуг, который должен существенно отличаться от услуг конкурентов и тем самым показать свою роль в повышении конкурентоспособности, что в дальнейшем отразится эффективно на экономической безопасности рассматриваемого предприятия. Разработка проекта повышения конкурентоспособности как механизма обеспечения экономической безопасности предприятия ООО «Мебельторг» представлена в следующем параграфе.

# ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАК МЕХАНИЗМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МЕБЕЛЬТОРГ»

## 3.1. Основные положения проекта

Экономическая безопасность является важнейшей характеристикой финансово-экономической деятельности предприятия в условиях рыночной экономики. Если предприятие экономически безопасно, то оно имеет преимущество перед другими предприятиями того же профиля в привлечении инвестиций, в получении кредитов, в выборе поставщиков и в подборе квалифицированных кадров. Наконец, оно не вступает в конфликт с государством и обществом, так как выплачивает своевременно налоги в бюджет, взносы в социальные фонды, заработную плату – рабочим и служащим, дивиденды – акционерам, а банкам гарантирует возврат кредитов и уплату процентов по ним. Чем выше безопасность предприятия, тем более оно независимо от неожиданного изменения рыночной конъюнктуры и, следовательно, тем меньше риск оказаться на краю банкротства.

Для постоянного стабильного развития предприятия, обеспечения его экономической безопасности необходимо оценивать конкурентоспособность предприятия. Конкурентоспособность ООО «Мебельторг» очень многогранно и распространяется на все составляющие деятельности рассматриваемой фирмы, такие как товар, услуги и их основные характеристики, а также организационные, финансовые и производственные характеристики самого предприятия [7].

Конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от конкурентоспособности товара и услуги.

Как было отмечено во второй главе, основной проблемой предприятия ООО «Мебельторг» является повышение своей конкурентоспособности и увеличение числа клиентов, посредством расширения спектра услуг, удовлетворения потребностей клиентов. Это происходит за счет того, что организация не использует в своей деятельности такого вида оказания услуг, который мог более высоко поднять рейтинг предприятия на территории Белгородской области. Проанализированные предприятия-конкуренты оказывают практически однотипные виды услуг, как и рассматриваемая организация. В целях обеспечения экономической безопасности предприятия предлагаем ООО «Мебельторг» повысить уровень конкурентоспособности за счет оказания такой услуги, которая имела бы индивидуальный характер для каждого клиента и при этом отсутствовала или доминировала над услугой предприятий-конкурентов. Представим механизм следующим образом (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Разработка проекта повышения конкурентоспособности как  
механизма обеспечения экономической безопасности предприятия  
ООО «Мебельторг»

Предлагаем осуществить внедрение услуги индивидуального проектирования помещений различного назначения. Необходимо применить трехмерное 3D проектирование – это великолепный способ выполнить наглядную модель любого вида помещений. Специалисты организации «Мебельторг» должны реализовать дизайн помещений, в том числе и интерьера квартиры, или коттеджа, иных помещений, руководствуясь выбранному стилю и конкретному направлению, строго соблюдая критерии. Основные области применения программы:

- 1) разработка дизайн-проектов офисных помещений;
- 2) разработка дизайн-проектов ванных комнат (в том числе расчет кафельной плитки);
- 3) проектирование торговых площадей и магазинов;
- 4) создание дизайн-проектов кухни;
- 5) простой и оперативный дизайн любых помещений;
- 6) организация пространства банкетных залов.

Установка системы предельно проста: нужно следовать инструкциям мастера установки. После окончания инсталляции программа готова к работе и не требует дополнительных настроек. Любая специализированная программа подразумевает курс обучения персонала.

В целом, интуитивно понятный интерфейс, небольшое количество инструментов (только действительно необходимые), простота размещения предметов интерьера и строительных элементов, возможность получить исчерпывающую информацию о любом объекте в проекте за считанные секунды дают возможность пользователю освоить приемы работы с программой в очень короткие сроки.

Главное окно программы разделено на рабочую область проекта, информационную панель, панели инструментов, а также на панель

материалов, текстур, объектов. Все панели, за исключением панели инструментов, расположенной слева, можно включать и выключать, что позволяет пользователю настроить интерфейс программы так, как ему удобно (приложение 3).

В терминах программы VisiCon план помещения, объекты, текстуры и прочие элементы этого помещения называются проектом. Создать проект можно несколькими способами:

- 1) с помощью мастера проектов;
- 2) на основе готового шаблона;
- 3) на основе готового проекта, внося в него изменения и сохранив.

Мастер проектов предназначен для быстрого и точного создания новых типовых проектов. Его рекомендуется использовать, когда проект состоит из прямоугольных областей различной площади с одинаковой толщиной стен (приложение 4).

Создав план помещения, используя приемы, требуется установить двери, дверные проемы, окна. Для этого в окне «Библиотека объектов» пользователь выбирает подходящие типы окон, дверей, проемов и, используя мышь, перетаскивает нужный объект на план и устанавливает его в соответствии с дизайн-проектом.

Далее дизайнер начинает оформление интерьера при помощи обширного списка объектов, имеющихся в программе. Библиотека объектов представлена по следующим направлениям:

- 1) строительные конструкции (окна, двери, колонны, балконы и лестницы, геометрические объекты);
- 2) офис (столы, стулья и кресла, шкафы и стеллажи, тумбочки, полки, сегменты и секторы, разное);
- 3) кухня (столы, стулья и кресла, нижние тумбы, нижние угловые и боковые, верхние тумбы, верхние угловые и боковые, пеналы, мойки, карнизы, полки, столешницы, штанги, оборудование, разное);
- 4) ванная (ванны, умывальники, туалет, душевые, аксессуары);

- 5) жилые помещения (столы, стулья и кресла, тумбочки, шкафы и стеллажи, полки, кровати, перегородки, предметы интерьера, разное);
- 6) холл (прихожая, тумбочки, зеркала);
- 7) торговое оборудование (ванны, горки, витрины, шкафы и стеллажи, прилавки, кассы);
- 8) банкетные залы (столы, стулья и кресла, буфеты, группы);
- 9) аксессуары (техника, освещение, отопление, разное).

Пример дизайн-проект интерьера кухни представлен в приложении 5.

Как известно, при оформлении ванных комнат, кухонь, полов очень часто используется такой материал, как плитка (кафельная, керамическая и т. п.). Учитывая этот факт, разработчики потрудились над созданием дополнительного модуля к программе. Этот модуль называется «Плитка». Он имеет следующие функциональные возможности:

- 1) подгружать файлы текстур (работать с библиотекой текстур);
- 2) создавать на основе текстур материалы со следующими параметрами: артикул, название, высота, ширина, единица измерения, количество в коробке, цена за единицу измерения, толщина шва, процент на резерв, а также менять эти параметры;
- 3) использовать библиотеку материалов в дизайн-проектах помещений и просматривать результаты в объемном изображении;
- 4) производить расчеты по созданному дизайн-проекту: количество задействованной площади, количество материала в проекте, стоимость материала в проекте.

Профессионал легко может понять, как будет выглядеть то или иное помещение, когда его оформление будет закончено, используя лишь только плоский чертеж. Но не все могут обладать такими способностями. В этом случае на помощь придет модуль трехмерной визуализации проекта. Данная функция позволяет увидеть примерный вид помещений с разных точек зрения, под разными углами и с разного расстояния в любой момент времени работы над проектом.

Чтобы переключиться в режим просмотра объемного вида (в терминах программы VisiCon – показать 3D-вид), нужно нажать пиктограмму 3D на панели инструментов или же воспользоваться соответствующим пунктом меню «Окна». В этом режиме пользователю доступны функции управления камерой. При помощи соответствующего меню можно переключать возможные виды (справа, слева, спереди, сзади), а также запоминать текущие положения камеры и использовать их в дальнейшем.

Помимо меню также пользователю доступны клавиши управления камерой. Используя стрелки на клавиатуре или же компьютерную мышь, можно добиться любого удобного вида или ракурса. Работать в режиме 3D-просмотра очень удобно. Результат 3D-визуализации можно сохранить в виде графического файла для дальнейшей обработки, а также можно осуществить печать этого изображения на принтер, подключенный к системе.

Каждый оформительский проект помимо дизайна, чертежей, красивых картинок имеет еще и экономическую составляющую. Программа VisiCon позволяет пользователю в любой момент работы над проектом получить сводку по используемым в нем материалам, объектам, площадям и объемам комнат, площадям используемых обоев, а также позволяет экспортировать эти данные в файл формата HTML либо DOC.

Данная функция очень полезна менеджерам для дальнейших расчетов стоимости проекта.

Данная дизайнерская программа эффективно применяется для решения следующих задач:

- 3D проектирование, оформление, перепланировка и дизайн квартир (оперативная проработка идеологии будущих помещений без подробной детализации проекта);



- подбор наилучших вариантов организации пространства помещения: ванной комнаты, кухни, офиса, магазина, банкетного зала, выставочного стенда и т. д.;

- быстрая расстановка мебели и предметов интерьера в заданном помещении на основе «готовых библиотек» трехмерных объектов;

- подбор наилучших цветовых решений в оформлении интерьера и используемых отделочных материалов при дизайне помещений;

- просмотр созданных дизайн-проектов интерьеров в 3 D виде в различных ракурсах (виртуальная 3 D прогулка).

В последнее время трехмерное 3D-проектирование упоминается очень часто. Трехмерное 3D проектирование и его методика позволяют выполнить работы с низким финансовым и временным расходом. Трехмерное 3D проектирование – это великолепный способ выполнить наглядную модель любого интерьера.

Специалисты ООО «Мебельторг» смогут реализовать дизайн интерьера квартиры, или коттеджа руководствуясь выбранному стилю и конкретному направлению в искусстве, строго соблюдая его критерии. А также дизайнеры могут разработать собственный стиль интерьера, благодаря чему аналогов подобного стиля клиент никогда не встретит.

На сегодняшний день наиболее востребованным в сфере дизайна интерьера – стал современный и эффективный функционализм. Данный стиль отличается от других своей продуманностью, великолепной эргономикой во всех помещениях, оптимально подобранная цветовая палитра, которая так же созвучно подходит психо-эмоциональному состоянию заказчика, и применение в дизайне как можно больше натуральных отделочных материалов.

Также за счет 3-D проектирования разрабатывается и формируется дизайн проект основываясь на пожелания Заказчика в сфере дизайна офисов, бизнес-центров, кинотеатров, торгово-развлекательных комплексов, кафе, ресторанов, ночных клубов, гостиниц, административных зданий, спортивно-

оздоровительных центров, различных промышленных объектов. В дизайн проекте офиса специалисты на основании 3-D проектирования выполняют:

- удобное формирование рабочих мест сотрудников;
- разработают интерьеры кабинетов руководителей;
- создадут благоприятную обстановку в зоне ожидания;
- разработают дизайнерские решения для создания рабочего настроения в переговорных и конференц-залах.

Дизайн интерьера – это первостепенно воплощение мечты в жизнь. Качественно выполненный дизайн проект интерьера – залог успеха в любой сфере деятельности.

Программа 3D-проектирования разработана для визуализации домов и интерьеров, расстановки мебели. Трехмерное моделирование различных деталей интерьера является несомненным плюсом. Так же при помощи функционала программного пакета «Дом-3D» можно с легкостью изменять материалы мебели, стен, пола, фасадов. С помощью функций программы дизайнеры могут быстро представить мебель, наслаждаясь различными вариантами компоновки, цветами и материалами. Подобрать мебель к разным материалам стен и пола, совершить виртуальное путешествие клиента по дому.

За счет разнообразных функций программы можно подобрать индивидуальный подход к клиенту, при этом сформировать свою клиентскую базу и за счет ее увеличения повысить экономическую эффективность предприятия. За счет индивидуального классического подхода к клиентам можно управлять качеством услуг предприятия.

Программа имеет все необходимые средства визуализации творческих замыслов для профессиональных дизайнеров. Программа позволяет просто и быстро создавать и выводить на печать фотореалистичные изображения интерьера с размерами и текстовым сопровождением. С помощью этой программы воплотить свои идеи в жизнь будет проще, а значительная экономия времени позволит работать быстрее и эффективнее. Основные

преимущества индивидуального 3D-проектирования помещений различного назначения:

1. Нанесение размеров: данная функция позволяет:

- построение планов любой конфигурации с указанием точных размеров для объектов и элементов помещения; добавление пояснительных надписей и выносок;

- формирование каталогов: формирование и редактирование каталогов объектов и материалов;

- импорт объектов в формате.

2. Проведение конструирования:

- точное построение криволинейных и прямоугольных форм для создания интерьерных конструкций и конструирования 3D-объектов;

- объединение объектов в группы с многоуровневой вложенностью;

- свободная трансформация объектов, перемещение по осям, произвольно и на заданное расстояние.

3. Вывод на печать:

- вывод на печать изображений интерьера и планов;

- сохранение внешнего файла изображения любого окна программы;

- автоматическое формирование отчета по изделиям проекта с указанием габаритных размеров и количества;

- автоматическое формирование экспликации проекта с указанием названия и площади интерьера объекта;

- создание реалистичного изображения интерьера фотографического качества. Программа способна решать полный комплекс задач, связанных с приемом заказов, работой с клиентами, разработкой дизайн-проектов, проектированием мебели и подготовкой полного комплекта документации.

Требования к компьютеру для эффективной работы системы представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Требования к компьютеру для эффективной работы системы управления  
качеством услуг

Параметр	Требование
Тип процессора IntelPentium IV с тактовой частотой	2.8 ГГц
Оперативная память	1024 Мб
Графический адаптер NVidiaGeForce 6600 с видеопамятью	128 Мб
Монитор с размером диагонали экрана 17» и более. Разрешение	1280×1024
Привод	CD-ROM
Наличие свободного места на диске	300 Мб (для обеспечения достаточного объема виртуальной памяти) 300 Мб (для обеспечения достаточного объема виртуальной памяти)

3D-программа системы индивидуального проектирования характеризуется следующими достоинствами:

- новый современный 3D-движок и стабильные базы данных;
- каталог фурнитуры с возможностью формирования и редактирования;
- использование лицевой фурнитуры в автоматическом и ручном режиме (точное позиционирование на панели);
- построение геометрических 3D-примитивов.

Структура индивидуального 3D-проектирования помещений различного назначения характеризуется следующим: данная система включает в себя множество подпрограмм, которые имеют различное предназначение. Различаются они как по исходным данным, так и по возможности их применения. Все эти подпрограммы можно объединить в несколько групп: подпрограммы по организации пользовательского интерфейса; подпрограммы по организации работы с двухмерными объектами; подпрограммы по организации работы с базами данных; подпрограммы по организации трехмерной визуализации (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Структура индивидуального 3D-проектирования помещений различного назначения

Разработчик программы 3D-проектирования системы управления качеством российская компания «ГеоС».

Основные возможности программы:

- простой и довольно удобный интерфейс;
- проектирование и изменение мебельных изделий;
- нанесение размеров и текста;
- просмотр проекта в 3D-режиме и реальном времени;
- достаточный для использования уровень реалистичности изображения;
- расширенные каталоги текстур и 3D-объектов с возможностью их добавления;
- формирование списка используемых изделий с их количеством и ценами.

Стоимость индивидуального 3D-проектирования составляет 250 000 руб. Закупается данная программа в Санкт-Петербурге. Обоснование затрат на реализацию проекта внедрения услуги индивидуального проектирования помещений различного назначения представлено в следующем параграфе.

### 3.2. Определение затрат на реализацию проекта. Расчет и экономическое обоснование

Для того, чтобы определить сметную стоимость проекта внедрения услуги индивидуального проектирования помещений различного назначения, необходимо определиться с инвестиционными затратами. Инвестиции – капитал, который его владелец помещает в юридически самостоятельные предприятия.

Целью инвестирования чаще всего выступает получение прибыли. Однако иногда инвестиции осуществляются для приобретения влияния на деятельность инвестирования предприятия [12].

Инвестиции позволяют решать следующие задачи:

- расширение собственной предпринимательской деятельности за счет накопления финансовых и материальных ресурсов;
- диверсификация за счет освоения новых областей бизнеса;
- спроектировать систему управления качеством услуг [13].

Инвестиционные затраты представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Инвестиционные расходы фирмы

Название расходов	Сумма расходов, руб.
3-D программа индивидуального проектирования	250 000
Итого	250 000

Задачи, решаемые в ходе постановочной части проекта:

- определение регламента и целей инвестиционного бюджетирования;
- определение порядка составления инвестиционного бюджета компании, его структуры и формата;
- определение необходимого уровня детализации доходов и расходов, связанных с реализацией инвестиционного проекта;
- определение регламента и формата контроля исполнения инвестиционного бюджета и отдельных программ проекта [24].

Процедура формирования инвестиционного бюджета включает в себя следующие элементы:

- выделение направления инвестиций;
- определение участников объекта;
- оценка доходов и расходов проекта;
- формирование бюджетов участника проекта;
- прогноз источников финансирования;
- анализ эффективности инвестиционных проектов;
- утверждение общего инвестиционного бюджета;
- прогнозный баланс и т. д.

Также необходимо определиться с постоянными и переменными затратами.

На рис. 3.3 представлен анализ структуры затрат.

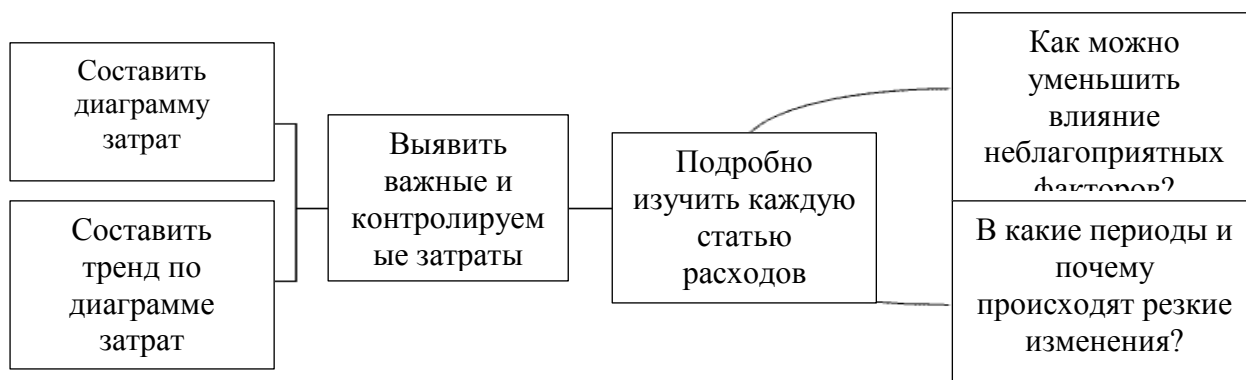


Рис. 3.3. Анализ структуры затрат

Прежде чем посчитать постоянные затраты, необходимо посчитать амортизацию. Амортизация – процесс перенесения по частям стоимости основных средств и нематериальных активов по мере их физического или морального износа на стоимость производимой продукции (работ, услуг). Амортизация осуществляется в целях накопления средств для полного восстановления основных фондов. Норма амортизации (%) каждого объекта нематериальных активов рассчитывается как величина, обратная нормативному сроку службы. Амортизация начисляется линейным способом, он заключается в равномерном начислении амортизации в течение всего

нормативного срока службы: стоимость оборудования умножается на норму амортизации и делится на 100% (табл. 3.3).

Таблица 3.3

#### Начисление амортизации по объекту

Объект	Стоимость, руб.	Норма амортизации	Амортизация за год, руб.	Амортизация в месяц, руб.
Программа индивидуального 3D-проектирования помещений	250 000	10	25000	2083
Итого:	250 000		25000	2083

В табл. 3.4 представлены постоянные затраты на внедрение проекта индивидуального 3D-проектирования помещений различного назначения.

Таблица 3.4

#### Планирование сметы постоянных затрат

Наименование статьи	Цена, руб.
Заработная плата специалистам	50000
Амортизация	2083
Техническое обслуживание	500
Коммерческие расходы	15000
Итого постоянных расходов в месяц	67583
Итого постоянных расходов в год	810996

Рассмотрим статью затрат – заработная плата сотрудников: для управления программой индивидуального 3D-проектирования помещений различного назначения необходимы 2 сотрудника – квалифицированные специалисты, имеющие навыки в данной области. Заработная плата будет начисляться в размере 50 000 рублей двум сотрудникам (дизайнерам). Начисление амортизации представлено в табл. 3.3.

Коммерческие издержки – это расходы, связанные со сбытом работ, услуг – характеризуются:

- формированием портфеля заказов;
- заключение договоров осуществление работ, услуг.

Ежемесячно данный вид затрат составляет 15 000 рублей.



Непосредственно, также необходимо ежемесячное техническое обслуживание компьютерной программы, стоимость которого составляет 500 рублей в месяц.

Далее, необходимо определить переменные затраты – это та часть общих издержек, величина которых на данный период времени находится в прямой зависимости от объема производства и реализации услуг (приобретение сырья, энергии, топлива, транспортных услуг, расходы на тару, и упаковку и т.п.) (табл. 3.5).

Таблица 3.5

#### Прогнозирование переменных расходов

Название расходов	Сумма расходов, руб.
Радио – реклама	9 500
Реклама с листовками	7 000
Транспортные расходы по доставке эскизов клиентам	5 000
Представительские расходы	15 000
Итого затрат в месяц	36 500
Итого затрат в среднем в год	328 500

В табл. 3.6 представлены планируемые виды рекламных средств предприятия ООО «Мебельторг».

Таблица 3.6

#### Планируемые виды рекламных средств

Средство рекламы	Отношение «цена/достигаемый эффект»	Преимущества	Недостатки
Радио	Высокий результат при небольших затратах	Массовость и невысокая стоимость, воздействие на целевую группу.	Только восприятие на слух, непродолжительность воздействия.
Рекламные листовки	Небольшая стоимость при среднем эффекте	Гибкость и своевременность, дешевизна.	Творческие ограничения и недолгий «срок жизни».

В зависимости от заключенных контрактов, отделу индивидуального 3D-проектирования периодически необходимо осуществлять транспортные затраты (на топливо) в связи с доставкой эскиза к объекту. В среднем, данный вид затрат составляет 5 000 руб. Необходимо выделить представительские расходы. Данные расходы являются одной из категорий затрат, которые в обязательном порядке производят организации при осуществлении хозяйственной деятельности. К ним относятся издержки на официальный прием и обслуживание представителей других предприятий, ведущих переговоры с целью установить и поддержать взаимное сотрудничество и деловые контакты, а также участников, прибывших на заседание. В данном случае это издержки на транспортное обеспечение, но только на доставку к месту проведения представительского мероприятия; затраты на проведение официального приема (завтрака, обеда или иного аналогичного мероприятия). По средним подсчетам, сумма данной статьи составит порядка 15 000 руб.

Таким образом, были рассмотрены статьи затрат на реализацию проекта и статьи, которые будут формироваться в течение функционирования проекта. Далее рассмотрим экономическое обоснование проекта.

Стоимость заказа индивидуального 3D-проектирования будет варьироваться от 5000 руб. до 25000 руб. (в зависимости от вида помещений). Считаем, что данное направление будет иметь эффективный перспективный спрос, поскольку это новый вид деятельности на территории Белгородской области, при этом доминирующий над деятельностью конкурентов.

Далее необходимо составить план оказываемых услуг. В первый год реализации проекта планируется, что отдел индивидуального 3-D проектирования ООО «Мебельторг» будет специализироваться только на средних объектах: к примеру, разработка эскиза проекта кухни, ванны, комнаты и т.д. Это характеризуется с процессом внедрения на рынок новой услуги, привлечения внимания клиентов особенностями программы. План оказания услуг в первый год реализации проекта представлен в табл. 3.7.

Таблица 3.7

## План оказания услуг 3-Dпроектирования в первый год реализации проекта

Показатель	Значение
Стоимость 1 обслуживания, руб.	6000
Количество клиентов в неделю	5
Количество клиентов месяц	18
Количество клиентов в год	216
Итого оказываемых услуг в год, руб.	1296000

Во второй год реализации проекта планируется, что услуги будут оказываться более масштабно: различным объектам промышленного назначения. По опросам юридических лиц, примерное количество клиентов в неделю составить порядка 7-8 организаций, а в месяц 26.

В силу заключенных договоров с юридическими лицами, количество клиентов в год может составить порядка 312. План оказания услуг во второй год реализации проекта представлен в табл. 3.8.

Таблица 3.8

## План оказания услуг во второй год реализации проекта

Показатель	Значение
Стоимость 1 обслуживания, руб.	20000
Количество клиентов в неделю	7
Количество клиентов месяц	26
Количество клиентов в год	312
Итого оказываемых услуг в год, руб.	6 240 000

Необходимо отметить, что ООО «Мебельторг» рекомендуется в дальнейшем использовать внедряемую услугу исключительно на объектах строительного, промышленного, офисного назначения, поскольку данный вид услуг достаточно прибыльный. В третий год реализации проекта внедрения услуги индивидуального 3D-проектирования помещений различного назначения планируется увеличить стоимость 1 обслуживания на 5000 руб.

План оказания услуг в третий год реализации проекта представлен в табл. 3.9.

Таблица 3.9

## План оказания услуг в третий год реализации проекта

Показатель	Значение
Стоимость 1 обслуживания, руб.	25 000
Количество клиентов в неделю	8
Количество клиентов месяц	30
Количество клиентов в год	330
Итого оказываемых услуг в год, руб.	8 250 000

Количество клиентов определено на основании оперативных данных предприятия, среднестатистических данных, т. е. это среднее количество клиентов, которые могут обратиться в потребности данной услуги.

В табл. 3.10 представлены исходные данные для анализа эффективности капитальных вложений по проекту.

Таблица 3.10

## Исходные данные для анализа эффективности капитальных вложений

Показатели	Значение показателей по годам		
	1 год	2 год	3 год
Планируемый объем оказания услуг в год, руб.	1 296 000	6 240 000	8 250 000
Сумма переменных затрат в год, руб.	328 500	360 000	390 000
Сумма постоянных затрат в год, руб.	810 996	840 000	870 000
Амортизация, руб.	25 000	25 000	25 000
Проектная дисконтная ставка, %	20	20	20
Себестоимость услуг в год, руб.	1 139 496	1 200 000	1 260 000
Прибыль до налогообложения, руб.	156 504	5 040 000	6 990 000
Чистая прибыль, руб.	125 203,2	4 032 000	5 592 000
Чистые денежные потоки, руб.	150 203,2	4 057 000	5 617 000

Планируемый объем оказания услуг был определен в предыдущих таблицах на основании среднестатистических данных и среднерыночных цен. Суммы переменных и постоянных затрат имеют динамику увеличения: это связано с влиянием уровня инфляции, повышением заработной платы сотрудников, появлением дополнительных расходов.

Проектная дисконтная ставка составила 20%, была определена на основании следующих показателей:

- действующая ставка рефинансирования Банка России на 2018 г составляет 8,25%: ставка рефинансирования ЦБ РФ является важным инструментом регуляторной политики в сфере финансов и от нее напрямую зависят и размеры процентных ставок коммерческих банков. Поэтому, к ее изменениям всегда приковано очень пристальное внимание;
- уровня инфляции – 6%;
- влияния рисков – 5,75%.

В соответствии с Налоговым законодательством ООО «Мебельторг» выплачивает налог на прибыль в размере 20%.

На основании полученных данных, необходимо провести анализ эффективности капитальных вложений с использованием показателя NPV (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Анализ эффективности капитальных вложений с использованием  
интегрального показателя NPV

Показатель	0 г.	1 г.	2 г.	3 г.
Инвестиционные затраты, руб.	- 250000	-	-	-
Денежный поток, руб.	- 250000	150203,2	4057000	5617000
Денежный поток нарастающим итогом, руб.	- 250000	- 99796,8	3957203,2	9574203,2
Дисконтный множитель при ставке 20 %	1	0,8333	0,6944	0,5787
Дисконтированный денежный поток, руб.	- 250000	125164,3	2817180,8	3250557,9
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, руб.	- 250000	- 124835,7	2692345,1	5942903

Определим приемлемость проекта внедрения услуги индивидуального проектирования помещений различного назначения по критерию NPV (чистой современной стоимости), который служит индикатором общего абсолютного результата инвестиционной деятельности, является ее конечным эффектом. Этот показатель еще носит название интегрального экономического эффекта. NPV составил 5942903 руб.  $(-250000 + 125164,3 + 2817180,8 + 3250557,9)$ .

В соответствии с правилами принятия решений  $NPV > 0$ , т. е. 5942903 руб.  $> 0$ , проект является эффективным.

Далее вычислим индекс рентабельности инвестиций и период окупаемости на основе дисконтированных денежных потоков.

Индекс рентабельности определяется как отношение приведенных притоков (ЧДП<sub>т</sub>) к приведенным оттокам (К<sub>к</sub>).

$$PI = (125164,3 + 2817180,8 + 3250557,9) / (250000) = 24,77 \text{ руб.}$$

Индекс рентабельности показывает, сколько прибыли приходится на рубль затраченных инвестиций. Из расчета видно, что на 1 рубль инвестиций приходится 23,77 руб. прибыли.  $PI > 1$  – проект следует принять.

Важным этапом в оценке экономической эффективности инвестиционного проекта является определение периода возврата инвестиций и срока окупаемости. Период возврата, в отличие от периода окупаемости включает в себя время вложения инвестиций.

Также необходимо определить срок окупаемости проекта (табл. 3.12)

Таблица 3.12

#### Расчет срока окупаемости проекта (PP)

Показатель	0 год	1 год	2 год	3 год
Чистый денежный поток, руб.	- 250000	150203,2	4057000	5617000
Чистый денежный поток нарастающим итогом, руб.	-250000	- 99796,8	3957203,2	9574203,2

$$T_{ок} = ((2 - 1) + (99796,8 / (99796,8 + 3957203))) \times 365 = 372 \text{ дн.}$$

Таким образом, срок окупаемости проекта 372 дней или 1 год и 7 дней.

Аналогично рассчитывается дисконтированный срок окупаемости проекта (табл. 3.13).

Таблица 3.13

#### Расчет срока окупаемости проекта (DPP)

Показатель	0 год	1 год	2 год	3 год
Дисконтированный денежный поток, руб.	- 250000	125164,3	2817180,8	3250557,9
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, руб.	- 250000	- 124835,7	2692345,1	5942903

$$T_{\text{ок}} = ((2 - 1) + (124835,7 / (124835,7 + 2692345,1))) \times 365 = 381 \text{ дн.}$$

Дисконтированный срок окупаемости проекта составил 381 день или 1 год и 16 дней. На рис. 3.4 представлен финансовый профиль проекта.

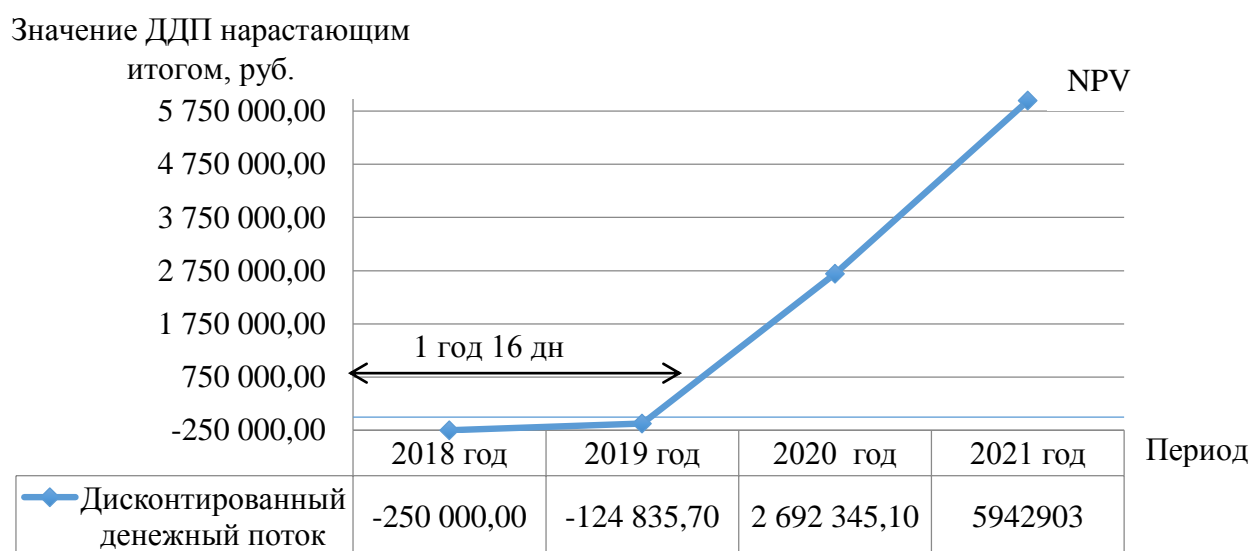


Рис. 3.4. Финансовый профиль проекта

Также необходимо отметить влияние рисков на реализацию проекта. Показатели оценки угроз представим в табл. 3.14.

Таблица 3.14

#### Показатели оценки угроз проекта

Простые риски	Эксперты			Средняя	Вес Wi	Оценка Ii
	1	2	3			
Удаленность от транспортных узлов	0	25	25	16,67	1/4	4,17
Платежеспособность клиента	50	50	25	41,7	1/5	8,33
Непредвиденные затраты	25	50	50	41,67	1/5	8,33
Несвоевременная поставка	0	0	25	8,33	1/5	1,67
Недобросовестность партнера	25	25	25	25	1/5	5
Неустойчивость спроса	75	75	75	75	1/7	10,71

Появление альтернативной услуги	25	25	0	16,67	1/7	2,38
Снижение цен конкурентами	25	50	50	41,67	1/7	5,95
Неплатежеспособность клиента	0	0	25	8,33	1/7	1,19
Рост прямых затрат	0	25	0	8,33	1/7	1,19
Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	0	0	0	8,33	1/4	0
Недостаточный соц. пакет	0	0	25	8,33	1/4	2,08
Недостаточный уровень зар. платы	25	0	25	16,67	1/4	4,17
Снижение квалификации	0	0	0	8,33	1/4	0
Изношенная техническая база	0	0	25	8,33	1/3	2,78
Нестабильность услуг	0	0	25	8,33	1/3	2,78
Общий риск проекта 60,73						

Для определения влияния возможных угроз необходимы три эксперта. Данные эксперты должны предоставить примерный балл для каждой стадии рисков в интервале от 0 до 100: подготовительная стадия; стадия функционирования; техническая. Каждой стадии соответствует определенный риск.

Таким образом, суммарный риск проекта составляет 60,73 %. Основными рисками будут являться: неустойчивость спроса; платежеспособность поставщика; снижение цен конкурентами; непредвиденные затраты, в том числе инфляция [15].

На основании рассмотренного выше, необходимо подвести итоги: внедрение услуги индивидуального 3D-проектирования позволит эффективно осуществлять деятельность, подобрать индивидуальный подход к клиентам, построить четкий алгоритм работы, повысить экономическую эффективность работы предприятия. Подсчитанные показатели также подтверждают эффективность проектирования системы качества услуг:

- PI (индекс рентабельности) – 24,77 руб.
- NPV (чистая современная стоимость) – 5942903 руб.
- PP (срок окупаемости проекта) – 1 год и 7 дн.
- DPP (дисконтированный срок окупаемости) – 1 год и 16 дн.
- IC (инвестиционные затраты) – 250000 руб.
- риск – 60,73 %.



После того, как было рассмотрено экономическое обоснование проекта и представлена его теоретическая интерпретация, проведем перспективную оценку конкурентных преимуществ предприятия ООО «Мебельторг». Представим прогнозируемую оценку конкурентных преимуществ предприятия ООО «Мебельторг» после внедрения проекта. Отметим, что прогнозируемая оценка формируется за счет суммирования конкурентных преимуществ (табл. 3.15.).

Таблица 3.15

Прогнозируемая оценка конкурентных преимуществ предприятия  
ООО «Мебельторг» после внедрения проекта

Показатели конкурентных преимуществ	Оценка					
	1	2	3	4	5	
1. Доля бизнеса компании	1	2	3	4	5	Рост
2. Изменение уровня персонала	1	2	3	4	5	Сильный рост
3. Наполнение портфеля услугами	1	2	3	4	5	Рост
4. Приверженность потребителей к услугам компании	1	2	3	4	5	Отличная
5. Финансовое положение компании	1	2	3	4	5	Хорошее
6. Состояние бизнеса у конкурентов	1	2	3	4	5	Хорошее
7. Уровень деловых связей	1	2	3	4	5	Отличный

В результате представленных данных проведем расчет конкурентных преимуществ предприятия ООО «Мебельторг»:  $КП = 4+5+5+5+4+4+4/7 = 4$  балла (в результате анализа в параграфе 2.3 суммарная оценка конкурентных преимуществ составляла 3,6 балла, что ниже полученного прогнозируемого значения). Так мы видим, что рост компании поднялся на 1 позицию, произошли изменения в уровне персонала, естественно, произошло увеличение портфеля услуг, и на основании этого проявляется приверженность потребителей к услугам компании, финансовое положение

компании также поднимается на уровень, в рамках данных преимуществ и улучшится уровень деловых связей. Полученное значение характеризует достаточно хорошую ситуацию наличия конкурентных преимуществ в рассматриваемой организации на перспективу. По нашему мнению, представленный проект значительно повысит уровень конкурентных преимуществ, что, непосредственно, отразится на экономической безопасности предприятия ООО «Мебельторг».

Таким образом, на основании рассмотренных теоретических основ конкурентоспособности как механизма обеспечения экономической безопасности предприятия, выявленной сущности конкурентоспособности и ее роли в экономической безопасности предприятия, был проведен анализ системы экономической безопасности предприятия ООО «Мебельторг», и по его результатам предложен проект повышения конкурентоспособности как механизм обеспечения экономической безопасности предприятия.

Суммарный риск проекта, а также подсчитанные экономические показатели, подтвердили эффективность разработанного проекта повышения конкурентоспособности как механизма обеспечения экономической безопасности предприятия ООО «Мебельторг» и необходимость его внедрения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в данной выпускной квалификационной работе были выполнены следующие задачи:

- изучена сущность и основное содержание конкурентоспособности;
- рассмотрены факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия;
- представлена роль конкурентоспособности в экономической безопасности предприятия;
- рассмотрена организационно-экономическая характеристика предприятия;
- представлен анализ экономической безопасности организации;
- проведена оценка влияния конкурентоспособности на экономическую безопасность предприятия;
- разработан проект повышения конкурентоспособности как механизма обеспечения экономической безопасности предприятия: представлены основные положения, расчет и экономическое обоснование.

В первой главе выпускной квалификационной работы было отмечено, что экономическая безопасность предприятия – это положение наиболее эффективного использования ресурсов для предотвращения угроз и обеспечение стабильного функционирования предприятия на настоящее время и в будущем. Также было рассмотрено понятие конкурентоспособность как потенциал, способность к конкурентной борьбе. Отметим, что эта способность может и не быть реализована. Она определяется набором показателей, характеризуют имеющийся в распоряжении субъекта конкурентной борьбы ресурсный (в широком смысле) потенциал. Это не результат, а способность к ведению успешной конкурентной борьбы.

Объектом работы являлось предприятие ООО «Мебельторг». Фирма ООО «Мебельторг» зарегистрирована в 2006 году регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы 7 по Белгородской области. Представленная фирма достойно конкурирует с представителями своей отрасли и предоставляет качественные услуги населению. Основная цель создания «Мебельторг» - удовлетворить общественные потребности в услугах, а также извлечение прибыли в результате хозяйственной деятельности. Основные задачи предприятия ООО «Мебельторг»: поиск новых клиентов; создание круга заказчиков; работа с постоянными партнерами. ООО «Мебельторг» производит и реализует мебель нового поколения. Она не только чрезвычайно надёжна и долговечна в эксплуатации, но и отличается тщательно продуманной конструкцией и великолепным дизайном. Сплоченная команда ООО «Мебельторг» уделяет большое внимание новым разработкам, что позволяет фирме всегда находится в авангарде и производить уникальную и качественную продукцию.

Анализ и оценка второй главы показали, что выручка в 2016 году увеличилась на 745000 рублей (на 13%), при этом валовая прибыль увеличилась на 97000руб. (на 3%). Чистая прибыль увеличилась на 48000

руб. (на 2%) в результате снижения затрат. В 2017 году показатель выручки возрос на 626000 руб. (на 9,3%), несмотря на то, что и показатель себестоимости вырос на 1 409000 руб. (на 55%).

Тем самым обусловлено снижение такого показателя, как валовая прибыль на 333000 руб. (на 9%), а показатель чистой прибыли снизился на 255000 руб. (на 8,4%). В 2016 году показатель фондоотдачи увеличился на 2,391 руб. по сравнению с 2015 годом, что свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов ООО «Мебельторг».

Обратный показатель фондоотдачи - показатель фондоемкости, снижение которого в 2016 году на 0,02 руб. показывает снижение стоимости основных средств на 1 руб. готовой продукции. В 2017 году по сравнению с 2016 показатель фондоемкости уменьшилась на 0,05 руб., а среднегодовая стоимость основных фондов за период 2015-2017 гг. стала меньше на 80000 руб. В 2017 году себестоимость продаж имела тенденцию увеличения, что привело к снижению показателей валовой и чистой прибыли. В структуре баланса предприятия преобладает доля внеоборотных активов. Значительная часть источников формирования имущества представлена средствами собственного капитала.

В 2015 году общий показатель ликвидности составил 43%, в 2016 значение снизилось и составило 42% ; в 2017 г. продолжается тенденция снижения, которая дошла до 38%. Представленная ситуация за исследуемый период свидетельствует о том, что в организации ООО «Мебельторг» платежных обязательств больше, чем платежных средств. Значение коэффициента абсолютной ликвидности уменьшилось за период 2015-2017 гг. на 1%. На основании представленного расчета прослеживается следующее: значения коэффициента имеет динамику снижения, что говорит о том, что ООО «Мебельторг» не может осуществить погашение краткосрочной задолженности в ближайшее время.

Ситуация увеличения коэффициента оборачиваемости активов положительно сказывается на общем состоянии фирмы ООО «Мебельторг».

Коэффициент оборачиваемости обязательств в 2015 г. составил 8,5, в 2016 г. 9,1; в 2017 г. 9,2. Тенденция роста говорит о положительной ситуации в осуществлении деятельности предприятия. Значение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности за исследуемый период увеличилось почти в пять раз. Представленная тенденция характеризуется как положительная, поскольку дебиторская задолженность – это долг сторонних предприятий.

Общая оценка уровня экономической безопасности ООО «Мебельторг» является допустимой. Практически все основные индикаторы экономической безопасности предприятия находятся в пределах пороговых значений. Однако, стоит отметить на недостаточно высокий уровень производственного потенциала, что связано с недостаточным уровнем обновления основных средств. На основании методики Таффлера, за рассматриваемый период у предприятия прослеживается «зеленая зона», т.е. ООО «Мебельторг» маловероятно станет банкротом.

В ходе написания выпускной квалификационной работы был проведен экспертный опрос, в ходе которого по всем критериям оценки внутренних процессов ООО «Мебельторг» была дана оценка по пятибалльной шкале. Для более точного расчета средней оценки определялся вес критерия с учетом его важности. Вопросы сгруппировали по ценностным блокам предприятия, по каждому из которых рассчитан средний балл. Далее определили средний балл по виду деятельности и дали общую оценку деятельности предприятия ООО «Мебельторг».

Наряду с оценкой деятельности с помощью ценностной модели Портера, проводили интервью с клиентами для того, чтобы определить конкурентные преимущества и слабые места предприятия ООО «Мебельторг». По нашему мнению, интервью – один из самых оптимальных методов маркетингового исследования, поскольку при минимальных затратах можно узнать всю необходимую информацию и понять, какой образ предприятия сформирован в глазах покупателя. Преимущество данного

метода заключается в том, что во время беседы с клиентом у исследователя есть возможность установить доверительный контакт с респондентом и узнать уникальную информацию.

За счет применения интервью удалось узнать мнение клиентов о предприятия ООО «Мебельторг». Вопросы интервью направлены на анализ процесса выбора, покупки мебели, формирования бюджета покупки, ожиданий потребителей, причин покупки именно в салоне мебели «Мебельторг», впечатлений покупателей после покупки.

Основными конкурентами являются ООО «Мебель Черноземья» (171 балл) и ООО «Эльта» (162 балла). Отметим слабые параметры предприятия ООО «Мебельторг»:

- отсутствие различных форм оплаты труда;
- наличие собственного склада;
- отсутствие размещения рекламной информации в СМИ;
- слабая разработка сайта в интернете;
- отсутствие услуг 3-D моделирования.

Сравнивая применяемый материал для производства мебели, предприятие ООО «Мебельторг» превосходит продукцию конкурента ООО «Эльта», что в свою очередь показывает конкурентоспособность продукции исследуемого предприятия. Также был проведен расширенный анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Мебельторг» в тех целях, чтобы определить уровень конкурентоспособности производства мебели ООО «Мебельторг» по сравнению с аналогичным продуктом ООО «Эльта».

Конкурентоспособность ООО «Мебельторг» очень многогранно и распространяется на все составляющие деятельности рассматриваемой фирмы, такие как товар, услуги и их основные характеристики, а также организационные, финансовые и производственные характеристики самого предприятия [7].

В целях обеспечения экономической безопасности предприятия предложили ООО «Мебельторг» повысить уровень конкурентоспособности

за счет оказания такой услуги, которая имела бы индивидуальный характер для каждого клиента и при этом отсутствовала или доминировала над услугой предприятий-конкурентов. Предложили осуществить внедрение услуги индивидуального проектирования помещений различного назначения. Суммарный риск проекта, а также подсчитанные экономические показатели, подтвердили эффективность разработанного проекта повышения конкурентоспособности как механизма обеспечения экономической безопасности предприятия ООО «Мебельторг» и необходимость его внедрения.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Государственная стратегия экономической безопасности Российской Федерации (Основные положения) – Указ Президента Российской Федерации от 29 апреля 2016 г. № 608 // Консультант Плюс.
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года– Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2016 г. № 1662-р // Консультант Плюс.
3. О безопасности. – Федеральный Закон РФ от 28 декабря 2014 г. № 390-ФЗ // Консультант Плюс.
4. Арсаланова, З. А. Оценка инвестиционных проектов [Текст] : учебное пособие / З. А. Арсаланова. – М. : Инвестиции в России, 2014. – 215 с.



5. Белых, Л. П. Экономический анализ инвестиционных проектов [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов / Л. П. Белых. – М. : Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2014. – 400 с.

6. Бердникова, Т. Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 215 с

7. Бородулин, А. Н. Теория экономического безопасности [Текст] : учеб. пособие / А. Н. Бородулин, В. Н. Кузнецов, М. В. Мельник. – Тверь : ТГТУ, 2015. – 148 с.

8. Буянов, В. А. Анализ рисков в деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / В. А. Буянов // Вопросы экономики. – 2015. – № 8. – С. 128-134.

9. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] : учебник для студентов вузов / О. С. Виханский. – М. : Изд-во МГУ, 2015. – 252 с.

10. Гидулянов, В. И. Анализ методов оценки эффективности капитальных вложений [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Институт международного права и экономики, Изд-во «Триада, Лтд», 2015. – 384 с.

11. Гиляровская, Л. Т. Экономический анализ [Текст] : учеб. пособие для вузов / Л. Т. Гиляровская. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 315 с.

12. Герасимов, Б. И. Экономический анализ [Текст] : учеб. пособие / Б. И. Герасимов, Т. М. Коновалова, С. П. Спиридонова. – Тамбов ТГТУ, 2015. – 64 с.

13. Дорожкин, А. В. Управление рисками в компаниях [Текст] : учеб. пособие / А. В. Дорожкин // Финансы. – 2016. – № 8. – С. 74-75.

14. Жиделев, В. В. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие [Текст] : учеб. пособие / В. В. Жиделев, Ю. Н. Каптейн; под общ. ред. В. В. Жиделева. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 133 с.

15. Ковалев, В. В. Курс финансовых вычислений [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. В. Ковалев. – М. : Изд-во «Аякс», 2016. – 313 с.

16. Капустина, Н. В. Новая методика оценки рисков деятельности предприятия [Текст] / Н. В. Капустина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 4. – С. 99-104.
17. Кочетков, С. В. Экономическая оценка инвестиций [Текст] : учеб. прак. пособие / С. В. Кочетков. – Белгород : Изд-во БелГУ, 2016. – 84 с.
18. Лекомцев, С. И. Подходы к формированию эффективной маркетинговой стратегии [Текст] / С. И. Лекомцев // Top-Manager. – 2016. – № 14. – С. 74-76.
19. Лысенко, Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. / Д. В. Лысенко. – М. : Финансы, 2015. – 320 с.
20. Марголин, А. М. Экономическая оценка инвестиций [Текст] : учебник / А. М. Марголин. – М. : Изд-во «Ось-89», 2016. – 441 с.
21. Маркова, В. Д. Маркетинг услуг [Текст] учебник / В. Д. Маркова. – М. : Финансы и статистика, 2016. – 244 с.
22. Медведева, О. В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия [Текст] : учебник для вузов / О. В. Медведева. – Ростов н/Д. : Феникс, 2016. – 234 с.
23. Мокаров, А. О. Управление развитием конкуренции [Текст] / А. О. Мокаров // Финансы. – 2016. – № 6. – С. 76-81.
24. Мокий, М. С. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учеб. пособие / М. С. Мокий. – 3-е изд., стереотип. – М. : Издательство «Экзамен», 2016. – 254 с.
25. Муромкина, И. И. Маркетинговые факторы успеха на региональном потребительском рынке [Текст] / И. И. Муромкина // Маркетинг. – 2016. – № 1. – С. 22-29.
26. Нищев, С. К. Анализ конкурентного положения предприятия [Текст] / С. К. Нищев // Маркетинг. – 2015. – № 4. – С. 67-70.

27. Панков, Д. А. Конкурентоспособность предприятия [Текст] : учеб. / Д. А. Панков, О. В. Дражина; под общ. ред. Д. А. Панкова. – М. : БГЭУ, 2015. – 863 с.
28. Попов, С. А. Конкурентоспособность фирмы [Текст] : учеб.-практич. пособие / С. А. Попов. – М. : Юрайт, 2015. – 448 с.
29. Протасов, В. Ф. Анализ деятельности предприятия [Текст] : учеб. / В. Ф. Протасов, А. В. Протасова; под общ. ред. В. Ф. Протасова. – М. : Финансы и статистика, 2016. – 522 с.
30. Роджерс, Л. Маркетинг в малом бизнесе [Текст] : учеб. пособие / Л. Роджерс. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 309 с.
31. Савицкая, Г. В. Экономический анализ [Текст] : учеб. / Г. В. Савицкая. – 11-е изд. – М. : Новое знание, 2016. – 651 с.
32. Фасхиев, Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? [Текст] / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 4. – С. 53-67.
33. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издательский Дом «Дашков и К», 2016. – 886 с.
34. Ханов, М. Эффективное использование ресурсного потенциала как фактор роста конкурентоспособности экономики [Электронный ресурс] / М. Ханов // Российский экономический интернет-журнал. – 2015. – Режим доступа : [http : //www.e-rej.ru.htm](http://www.e-rej.ru.htm)
35. Харитоненко, Л. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности фирмы [Текст] : учеб.-практ. пособие / Л. А. Харитоненко. – Белгород : Изд-во БелГУ, 2015. – 147 с.
36. Цагарели, Д. Стратегия маркетинга [Текст] : учеб. пособие / Д. Цагарели, В. Хабаров. – М. : Предпринимательство, 2014. – 134 с.
37. Экономическая безопасность России: Общий курс: учебник / под ред. В. К. Сенчагова. - 2-е изд. - М., 2016. – 400 с.

38. Экономическая и национальная безопасность: учеб. / Под ред. Е.А. Олейникова. - М.: Экзамен, 2016. - 287 с.
39. Экономическая безопасность: теория, методология, практика / под науч. ред. Никитенко П.Г., Булавко В. Г.; Институт экономики НАН Беларуси. - Минск: Право и экономика, 2015. - 394 с.
40. Чуев, И. Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. / И. Н. Чуев, Л. Н. Чуева; под общ. ред. И. Н. Чуева. – М. : Дашков и К, 2015. – 368 с.
41. Шадрина, Г. В. Экономический анализ [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Шадрина. – М. : МФПА, 2015. – 161 с.
42. Шеремет, А. Д. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. / А. Д. Шеремет. – ИНФРА – М. : 2015. – 415 с.
43. Шуляк, П. Н. Финансы предприятия [Текст] : учеб. / П. Н. Шуляк. – 6-изд. – М. : Даков и К, 2014. – 712 с.
44. Шриден, В. Ориентация на клиента [Текст] / Шриден В. пер. с нем. – Х. : Изд-во «Гуманитарный центр», 2014. – 180 с.
45. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] : учеб. практ. пособие / А. Ю. Юданов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : ГНОМ и Д, 2015. – 304 с.
46. Янкарагодова, Е. А. Автоматизация анализа конкурентной стратегии [Текст] : учеб. пособие / Е. А. Янкарагодова. – М. : Дело, 2015. – 128 с.
47. Янова, Е. Ю. Рекомендации по формированию и совершенствованию деятельности предприятия. Современные направления развития [Электронный ресурс] / Е. Ю. Ульянова. – М. : Санкт-Петербург, 2013 – . – Режим доступа: <http://www.investroy.ru/informica/books/monitor/>
48. Экономическая эффективность внедрения новой техники и технологии на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eup.ru/educati/books/monitor/index.html>.

49. Экономическая библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economiiks.com.ua/yandsearch?text=economiiks.com.ua&lr>

50. Электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iqlib.ru/search/simpleformstandard/2020/0/False>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

*Утверждён:  
протоколом  
№ 2 общего собрания  
учредителей  
ООО «Мебельторг»  
от 14 ноября 2010 г.*

**УСТАВ  
ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«МЕБЕЛЬТОРГ»**

Белгород 2010

## **Глава I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

### **Статья 1. Основные положения.**

1.1. Общество действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее – Федеральный закон), и настоящего Устава (далее – устав).

1.2. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

Участники общества, оплатившие доли не полностью, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах стоимости неоплаченной части принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

1.3. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество может иметь гражданские права и исполнять гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности.

1.4. Общество имеет полное и сокращенное фирменное наименование на русском языке. Общество вправе иметь также полное и (или) сокращенное фирменное наименование на языках народов Российской Федерации и (или) иностранных языках.

**Полное фирменное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Мебельторг».**  
**Сокращенное фирменное наименование общества: ООО «Мебельторг».**

1.5. **Место нахождения Общества: 308000, г. Белгород, ул. К.Грубецкого, д. 40.**

1.6. Уставный капитал общества составляет из номинальной стоимости долей его участников и составляет **150 000 (сто пятьдесят тысяч) рублей.**

1.7. Действительная стоимость доли участника общества соответствует части стоимости чистых активов общества, пропорциональной размеру его доли.

1.8. Общество может создавать филиалы и открывать представительства.

### **Статья 2. Цели и виды деятельности общества.**

2.1. Основная цель деятельности общества – извлечение прибыли.

2.2. Основными видами деятельности общества являются:

- производство и реализация мебели;

- распиловка и строгание древесины;

- пропитка древесины;

- предоставление услуг в области лесозаготовок;

- другие, не запрещенные законом виды деятельности.

2.3. При выполнении работ, связанных с секретными материалами, Общество обязано по своему статусу исполнять требования Закона РФ «О государственной тайне» от 21 сентября 1993 года и другие нормативные акты по вопросам защиты государственной тайны.

2.4. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие виды деятельности.

### **Статья 3. Ответственность общества**

3.1. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

3.2. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

3.3. В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

3.4. Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам общества, равно как и общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

3.5. Общество обеспечивает своим работникам безопасные условия труда и несет ответственность за ущерб, причиненный их жизни и здоровью в соответствии с законодательством РФ.

### **Статья 4. Счета Общества, печать бланки, штампы общества и товарные знаки**

4.1. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в порядке, установленном законодательством. Общество создается без ограничения срока деятельности.

4.2. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

4.3. Общество должно иметь круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества. Печать общества может содержать также фирменное наименование общества на любом языке народов Российской Федерации и (или) иностранном языке.

Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.



## **Статья 5. Филиалы и представительства общества**

5.1. Общество может создавать филиалы и открывать представительства по решению общего собрания участников общества, принятому большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников общества.

Создание обществом филиалов и открытие представительств на территории Российской Федерации осуществляются с соблюдением требований Федерального закона и иных федеральных законов, а за пределами территории Российской Федерации также в соответствии с законодательством иностранного государства, на территории которого создаются филиалы или открываются представительства, если иное не предусмотрено международными договорами Российской Федерации.

5.2. Филиалом общества является его обособленное подразделение, расположенное вне места нахождения общества и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе функции представительства.

5.3. Представительством общества является его обособленное подразделение, расположенное вне места нахождения общества, представляющее интересы общества и осуществляющее их защиту.

5.4. Филиал и представительство общества не являются юридическими лицами и действуют на основании утвержденных обществом положений. Филиал и представительство наделяются обществом имуществом.

Руководители филиалов и представительств общества назначаются обществом и действуют на основании его доверенности.

Филиалы и представительства общества осуществляют свою деятельность от имени общества. Ответственность за деятельность филиала и представительства общества несет общество.

## **Статья 6. Дочерние и зависимые общества**

6.1. Общество может иметь дочерние и зависимые хозяйственные общества с правами юридического лица, созданные на территории Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом и иными федеральными законами, а за пределами территории Российской Федерации также в соответствии с законодательством иностранного государства, на территории которого создано дочернее или зависимое хозяйственное общество.

## **Статья 7. Участники общества, их права и обязанности**

7.1. Участниками общества могут быть граждане и юридические лица. Федеральным законом может быть запрещено или ограничено участие отдельных категорий граждан в обществах..

7.2. Участники Общества вправе:

7.2.1. Участвовать в управлении делами Общества в порядке, установленном настоящим Уставом и действующим законодательством Российской Федерации.

7.2.2. Получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией.

7.2.3. Принимать участие в распределении прибыли.

7.2.4. Продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале общества одному или нескольким участникам данного общества либо другому лицу в порядке, предусмотренном настоящим Уставом и Федеральным законом.

7.2.5. Выйти из общества путем отчуждения своей доли обществу, если такая возможность предусмотрена уставом общества, или потребовать приобретения обществом доли в случаях, предусмотренных настоящим Уставом и Федеральным законом.

7.2.6. Получить в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

7.2.7. Участники Общества имеют также другие права, предусмотренные настоящим Уставом и действующим законодательством Российской Федерации.

7.3. Помимо прав, предусмотренных настоящим Уставом и действующим законодательством Российской Федерации по решению Общего Собрания Участников Общества, принятому всеми Участниками Общества единогласно, всем Участникам Общества или конкретному Участнику могут быть предоставлены иные права (дополнительные права) Участника (Участников) Общества.

Дополнительные права, предоставленные определенному Участнику Общества, в случае отчуждения его доли или части доли к приобретателю доли или части доли не переходят.

Прекращение или ограничение дополнительных прав, предоставленных всем Участникам Общества, осуществляется по решению Общего Собрания Участников Общества, принятому всеми Участниками Общества единогласно. Прекращение или ограничение дополнительных прав, предоставленных определенному Участнику Общества, осуществляется по решению Общего Собрания Участников Общества, принятому большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов Участников Общества, при условии, если Участник Общества, которому принадлежат такие дополнительные права, голосовал за принятие такого решения или дал письменное согласие.

Участник Общества, которому предоставлены дополнительные права, может отказаться от осуществления принадлежащих ему дополнительных прав, направив письменное уведомление об этом Обществу. С момента получения Обществом указанного уведомления дополнительные права Участника Общества прекращаются.

7.4. Участники Общества обязаны:

7.4.1. Оплачивать доли в уставном капитале общества в порядке, в размерах и в сроки, которые предусмотрены Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», действующим законодательством и договором об учреждении Общества.

7.4.2. Не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества.

7.4.3. Участники Общества несут и другие обязанности, предусмотренные настоящим Уставом и действующим законодательством Российской Федерации.

7.5. Помимо обязанностей, предусмотренных настоящим Уставом и действующим законодательством Российской Федерации по решению Общего Собрания Участников Общества, принятому всеми Участниками Общества единогласно, на всех Участников Общества могут быть возложены иные обязанности (дополнительные обязанности) Участника (Участников) Общества. Возложение дополнительных обязанностей на определенного Участника Общества

осуществляется по решению Общего Собрания Участников Общества, принятому большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов Участников Общества, при условии, если Участник Общества, на которого возлагаются такие дополнительные обязанности, голосовал за принятие такого решения или дал письменное согласие. Дополнительные обязанности, возложенные на определенного Участника Общества, в случае отчуждения его доли или части доли к приобретателю доли или части доли не переходят.

Дополнительные обязанности могут быть прекращены по решению Общего Собрания Участников Общества, принятому всеми Участниками Общества единогласно.

7.6. Участники Общества, доли которых в совокупности составляют не менее чем десять процентов Уставного Капитала Общества, вправе требовать в судебном порядке исключения из Общества Участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность Общества или существенно ее затрудняет.

7.7. Все изменения персонального состава Участников Общества влекут за собой соответствующие изменения в списках участников Общества.

7.8. Число Участников Общества не должно быть более пятидесяти. В случае если число Участников Общества превысит установленный настоящим пунктом предел, Общество в течение года должно преобразоваться в открытое акционерное общество или в производственный кооператив. Если в течение указанного срока Общество не будет преобразовано и число Участников Общества не уменьшится до установленного настоящим пунктом предела, оно подлежит ликвидации в судебном порядке по требованию органа, осуществляющего государственную регистрацию юридических лиц, либо иных государственных органов или органов местного самоуправления, которым право на предъявление такого требования предоставлено федеральным законом.